

Mikko Seilo

## **Case-yrityksen kuljetusvaihtoehtojen analyysi**

Opinnäytetyö

Kevät 2016

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Pk-yrittäjyys)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK, Pk-yrittäjyys)

Tekijä: Mikko Seilo

Työn nimi: Case-yrityksen kuljetusvaihtoehtojen analyysi

Ohjaaja: Jorma Imppola

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 49

Liitteiden lukumäärä:0

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mikä kuljetusmuoto soveltuu toimeksiantajalle parhaiten. Toimeksiantaja on Etelä-Pohjanmaalla toimiva rauta-maatalouskauppa. Opinnäytetyössä selvitettiin ja verrattiin, onko oman auton käyttö perusteltua, vai onko parempi vaihtoehto ostaa kuljetuspalvelut kokonaan ulkopuoliselta kuljetusyrittäjältä. Näiden edellä mainittujen vaihtoehtojen väliin jäi mahdollisuus yhdistää molemmat vaihtoehdot toimivaksi kokonaisuudeksi.

Teoriaosuudessa keskityttiin logistiikkaan yleisesti sekä tavaraliikenteen erinäisiin vaatimuksiin kuljettajalle. Lisäksi tarkasteltiin tavaraliikenteen kulurakennetta, sekä miten logistiikkaa saataisiin yleisellä tasolla tehostettua maantiekuljetuksissa.

Tutkimusosuuden painopisteenä olivat haastattelut, joiden pohjalta kokonaiskuva tutkittavasta ongelmasta tarkentui. Kehitystyötä ja suunnittelua tehtiin tiiviisti opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa. Lisäksi selvitettiin, miten ympärillä olevat kilpailijat toimivat.

Tutkimustuloksena saatiin kolme vaihtoehtoa, joista yhtä suositellaan tulevaisuuden toimintamalliksi. Kun kuljetusvaihtoehtojen analyysi oli valmis, voitiin todeta toimeksiantajan kanssa että ennakkoon kuviteltu vaihtoehto ei ollutkaan paras. Oman kuorma-auton käyttö yhdistettynä ulkopuolisiin kuljetuspalveluihin muodostuu kustannuksiltaan melko kalliiksi. Kuljetusvaihtoehdon valintaan vaikuttavat moninaiset seikat. Investoimalla ja rahaa käyttämällä saadaan aikaan hyvät ja toimivat kuljetukset, mutta kompromissi rahan käytössä ohjaa aina lopulta toimeksiantajan tekemää valintaa.

Avainsanat: logistiikka, kuorma-autokuljetukset, maatalouskauppa

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: SME Business Management

Author/s: Mikko Seilo

Title of thesis: Analysis of the transfer options of a case company

Supervisor(s): Jorma Imppola

Year:2016

Number of pages:49

Number of appendices:0

---

The goal of the thesis was to examine which mode of transport would be the most suitable for the commissioner, a hardware and agricultural supply store in South Ostrobothnia. The aim was to find out and compare whether it was justifiable for the employer to use their own car or if it was better to purchase the transport services from an external transportation entrepreneur. There was also a third option: a well-functioning combination of the two of them.

The theoretical part is focused on the logistics of road transport in general and the requirements posed by cargo transport for the driver and the commissioner. The structure of cargo transport costs and ways to enhance the logistics of road transport in general are also examined. The research part is focused on interviews, based on which the big picture of the problem was clarified. Development and planning were carried out in close cooperation with the commissioner. It was also examined how the competitors were operating.

As a result, three options were recognized, one of which was recommended as an operating model for the future. When the analysis of the transport options had been finished, the author and the commissioner concluded that the originally considered option as the operating model was not the best. Several factors influence the choice of the transport option. By investing and using money, a good and practical form of transportation can be created, but the commissioner's choice is always guided by a compromise in the use of money.

Keywords: logistics, truck transportation, agricultural trade

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo .....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet .....	7
1 JOHDANTO .....	8
2 MAANTIEKULJETUSTEN LOGISTIIKKA.....	10
2.1 Mitä on logistiikka?.....	10
2.2 Maantiekuljetukset Suomessa .....	11
2.3 Tavaraliikennelupa.....	12
2.4 Kuljettajalta vaadittava ammattipätevyys .....	12
2.5 Kuljetuskustannusten muodostuminen .....	13
2.6 Maantiekuljetusten verotus .....	15
2.6.1 Kabotaasikuljetukset.....	15
2.6.2 Tienkäyttömaksut.....	16
2.7 Vaihtoehtoja logistiikan tehostamiseen .....	16
3 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ.....	19
3.1 Taustatietoa toimialasta .....	19
3.2 Taustatietoa yrityksestä .....	22
3.3 Yrityksen liikevaihto sekä suurimmat kuluerät .....	23
3.4 Toimintaympäristö ja kilpailutilanne .....	23
3.4.1 Ympäröivä markkinatilanne yrityksen kotikunnassa.....	24
3.4.2 Ympäröivä markkinatilanne kunnassa kaksi .....	25
3.4.3 Ympäröivä markkinatilanne kunnassa kolme.....	26
3.5 Markkinatilanne kauppiaan näkökulmasta .....	27
3.6 Perinteisen kivijalkakaupan kilpailijat .....	28
3.7 Tavoitteita tunnuslukujen kautta.....	28
4 KULJETUSVAIHTOEHTOJEN KULJETUSANALYYSI .....	30
4.1 Lähtötilanne .....	30
4.2 Toteutus ja tiedonkeruu .....	31

4.3 Peste-analyysi.....	31
4.4 Pestel-analyysi case-yrityksestä .....	32
4.5 SWOT-analyysi .....	35
4.6 SWOT-analyysi case-yrityksestä .....	36
4.7 Tavoitetila .....	37
4.8 Toimenpide-ehdotus .....	37
4.8.1 Vaihtoehto yksi .....	38
4.8.2 Vaihtoehto kaksi .....	39
4.8.3 Vaihtoehto kolme .....	41
4.9 Kustannuslaskelma-arvio vaihtoehdolle kolme .....	42
4.10 Ohjeistus myyjille asiakasrahdin laskentaan.....	43
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	44
LÄHTEET .....	47

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Kuorma-autoliikenteen kuljetusten jakautuminen vuonna 2010 (ALT, [viitattu 14.2.2016]). ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kuvio 2. Kuorma-autoliikenteen kustannusten muodostuminen (ALT, [viitattu 14.2.2016])..... 14

Kuvio 3. Kaupan ala työllistäjänä Suomessa (Kauppa, [viitattu 20.2.2016]). .. **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kuvio 4. Maatalouden hintaindeksit (SVT, [viitattu: 20.2.2016])..... 21

Kuvio 5. PESTEL -analyysin vertailukohteet (Vuorinen 2013, 222). ..... 32

## Käytetyt termit ja lyhenteet

SWOT	Menetelmä, jonka avulla selvitetään yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Englanniksi strengths, weaknesses, opportunities, and threats.
PESTE	Toimintaympäristön tarkastelua eri näkökulmista. Menetelmä kuvaa ilmiön tai organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknologista ja ekologista tilaa.
EU-DIREKTIIVI	Euroopan unionin antama toimintaohje lainsäätäjälle
ELY-KESKUS	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
TRAFI	Liikenteen turvallisuusvirasto
PK-YRITTÄJÄ	Yrittäjä, joka toimii pienessä tai keskisuuressa yrityksessä
B TO B	Markkinointia yritykseltä yritykselle, englanniksi business to business.
SYNERGIAETU	Toimintojen yhdistämistä tehokkaampaan muotoon
KESKUSLIIKE	Tukkuliike, ketjukaupan tavarantoimittaja
VARASTOHÄVIKKI	Tavaroiden katoamista tai rikkoutumista varastoinnissa
KESKUSLIIKE	Tavarantoimittaja, tarjoaa usein alaisuudessaan toimiville liikkeille esimerkiksi neuvontaa, tukea ja ohjelmistopalveluja.

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena ja tutkimusongelmana oli selvittää case-yrityksen oman auton tarpeellisuus tavarankuljettamiseen. Case-yrityksen kuljetuksista suurin osa painottuu maatalouskaupan ympärille. Perinteisessä rautakaupassa kaupankäynti perustuu enemmän myymälämyyntiin ja suoriin toimituksiin teollisuudesta loppukäyttäjälle. Tutkimusongelma rajattiin koskemaan vain case-yritystä, vaikka työn lopputulos on sovellettavissa myös muihin samankaltaisiin kauppaliikkeisiin. Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä keskityttiin case-yrityksen kuljetusten järjeistämiseen ja toiminnan uudelleensuunnitteluun. Muun logistisen toiminnan, kuten esimerkiksi tuotteiden varastoinnin tai niiden pakkaamisen kehittäminen, ei kuulunut tämän opinnäytetyön piiriin.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin pääosin haastatteluja, joiden tuloksia peilattiin opinnäytetyön teoreettiseen osioon. Haastattelut toteutettiin pääosin vuoden 2015 aikana, ja varsinkin yrityksen omistajaa eli kauppiasta haastateltiin useamman kerran. Haastateltaviin kuuluivat lisäksi samalla alalla ja samalla paikkakunnalla toimivat kilpailijat. Koska yrityksen toiminta jakautuu yhteensä kolmelle paikkakunnalle, pyrittiin saamaan haastattelut myös näillä paikkakunnilla toimivilta kilpailevilta yrityksiltä.

Opinnäytetyössä kerrotaan maantiekuljetuksista yleisellä tasolla. Lisäksi kerrotaan, millaisia vaatimuksia kuorma-autokuljetuksiin kohdentuu kuljettajan ja yrityksen kannalta. Kolmannessa luvussa kuvaillaan toimialaa yleisesti ja kerrotaan tarkemmin opinnäytetyön kohteena olevasta yrityksestä. Tässä luvussa käydään myös läpi markkinatilannetta niissä kunnissa, joissa yrityksellä on toimintaa, sekä kartoitetaan tärkeimmät kilpailijat. Lisäksi tässä luvussa kerrotaan, millaisia taloudellisia tunnuslukuja yrityksessä tavoitellaan. Neljännessä luvussa selvitetään yrityksen nykytilanne kuljetusten osalta, sekä peilataan toimintaa SWOT- ja PESTE -analyysien kautta. Tässä luvussa annetaan yrittäjän käyttöön kustannuslaskelmat ja toimenpide-ehdotukset sekä määritellään, millaiseen tavoitetilaan pyritään. Viidennen lukuun kuuluvat johtopäätökset, sekä arviointi opinnäytetyön yleistettävyydestä sekä luotettavuudesta. Case-yritykselle annetaan suositus edellä mainit-



tujen tietojen pohjalta, miten sen olisi järkevintä hoitaa kuljetukset tulevaisuudessa.

**Tutkimuskysymykset:**

- Mitä on logistiikka ja mitkä seikat vaikuttavat kuljetuskustannusten synty-miseen?
- Onko kuljetusten suorittaminen järkevää omalla autolla, vai kannattaisiko palvelu ostaa ulkopuoliselta kuljetustyrittäjältä?

## 2 MAANTIEKULJETUSTEN LOGISTIIKKA

Logistiikka pitää sisällään strategista suunnittelua, johtamista ja hallintaa. Koska yritykset ovat harvoin samankaltaisia, poikkeavat strategiat ja logistiset kilpailutekijät toisistaan. Logistiset kilpailutekijät tulisi olla yrityksen näköisiä. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 15).

### 2.1 Mitä on logistiikka?

Ilmaisuna logistiikka on monelle tuttu, mutta sisällöltään epäselvä. Yleensä oletetaan, että logistiikalla tarkoitetaan yrityksen kuljetuksia, varastointia, tilausten käsittelyä ja pakkausta. Logistiikka tulisikin nähdä yhtenä kokonaisuutena, ja lähestyminen asian pariin yhdestä tulokulmasta helpottaa ymmärtämään kokonaisuutta. (Haapanen ym. 2005, 9)

Karrus (2001, 13) määrittää, että logistiikka on materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalvelujen, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelun ja -suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä.

Karruksen (2001, 13 - 14) mukaan ostotoiminta muodostaa materiaalitoimintojen ytimen. Hänen mukaansa ostotoimintaan kuuluvat läheisesti varastot, raaka-aineet, materiaalinkäsittely sekä jakelujärjestelmät. Merkittävä osa toimintaa on eri vaiheissa olevien valmisteiden siirtäminen tuotantopisteiden välillä.

Reimi ja Saarela (2012, 11) esittävät, että logistiikka on asian tai tavaran hallittua liikuttamista. Ohjattu varastointi sekä kuljetukset ovat oleellinen osa logistiikkaa. Heidän mukaansa on tärkeää, että logistiikan kaikki osatekijät ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Heidän (2012, 11-13) mukaansa logistiikka voidaan jakaa seuraaviin osiin:

**Tulologistiikka.** Tätä termiä käytetään, kun saapuva tavara vastaanotetaan terminaleihin ja varastoihin. Tulologistiikkaan luetaan heidän mukaansa myös työvälineiden saaminen tuotantopaikalle (Reimi ja Saarela 2012, 11)

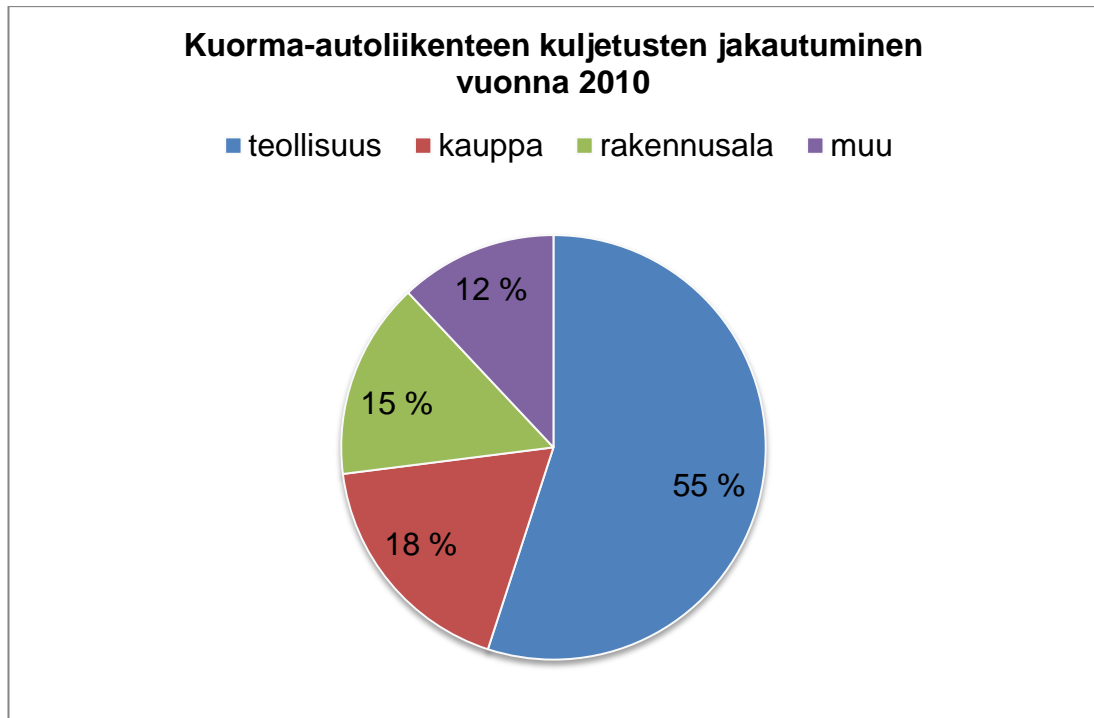
**Tuotantologistiika.** Tuotantologistiikan tarkoituksena on varmistaa, että tavara on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Tuotantologistiikalla varmistetaan tehtaan toiminta keskeytyksettä. Viivytys tulee katsoa tuotannon keskeytykseksi. (Reimi ja Saarela 2012, 11).

**Lähtölogistiika.** Lähtölogistiikan tehtävänä on saattaa valmis tavara myyjälle. Reimin ja Saarelan (2012, 12) mukaan lähtölogistiikkaan lasketaan myös tuotteiden pakkaus ja valmistelu myöhempää kuljetusta varten. Heidän mukaansa tärkeää on tiedon liikkuvuus jolloin voidaan tietää, mitä tehdään ja miten toimitaan eri vaiheissa.

**Varastojen ja kuljetusten logistiikka.** Tällä termillä tarkoitetaan varastointiin ja kuljetuksiin erikoistuneen yrityksen palvelua, jossa tavara vastaanotetaan, säilytetään ja lähetetään eteenpäin. Reimin ja Saarelan (2012, 13) mukaan varastojen toimintojen kannalta on tärkeää tietää, millaista tavaraa saapuu, miten paljon sitä saapuu, sekä toimituksen ajankohta. Heidän mukaansa tämä määrittää vaatimukset varastolle ulottuen aina henkilöstö- ja laitteistomäärään asti. Nämä edellä kuvatut vaatimukset kohdistuvat myös kuljetuspalveluiden järkevään ja taloudelliseen järjestämiseen. Oikeiden tietojen pohjalta laitetaan liikkeelle oikeankokoinen auto oikeaan aikaan ja paikkaan. Edellä kuvatun ketjun toiminta määrittää osaltaan tuotteen hintaa ja siten myös kilpailukykyä. (Reimi & Saarela 2012, 13.)

## 2.2 Maantiekuljetukset Suomessa

Kotimaassamme on maantiekuljetuksilla ollut perinteisesti merkittävä rooli. Nykyään jopa 90 prosenttia tavaraliikenteestä kulkee erilaisilla kuorma-autoilla ja rekoilla. Suomi on harvaan asuttu maa. Kuljetusmatkat ovat usein pitkiä, jolloin toimitettavalle tuotteelle kertyy enemmän rahtikustannuksia kuin muissa EU-maissa keskimäärin. Alan työllisyystilannetta luonnehditaan hyväksi. Kuorma-autoliikenteen kuljetuksissa teollisuuden kuljetuksilla on merkittävä osuus (SKAL, [Viitattu 13.2.2016].)



Kuvio 1. Kuorma-autoliikenteen kuljetusten jakautuminen vuonna 2010 (ALT, [viitattu 14.2.2016]).

### 2.3 Tavaraliikennelupa

Laki kaupallisista tavarankuljetuksista tiellä vaatii liikenneluvan. Lupa antaa mahdollisuuden kuljettaa tavaraa tiellä autolla tai traktorilla, jos tavarankuljettamisesta maksetaan korvaus ja ajoneuvon tai ajoneuvoyhdistelmän kokonaispaino on yli 2000 kiloa. Lain tavoitteena on luoda yhteiset pelisäännöt alalle sekä kitkeä harmaata taloutta. Etelä-Pohjanmaan Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus) keskitetysti myöntää liikennelupa-asiakirjoja tavaraliikenteelle sekä ylläpitää Vallu-liikenneluparekisteriä. Tavaraliikennelupa on paperinen asiakirja, joka on oltava liikennöivän auton mukana ja kuljettajan on oltava valmis esittämään se viranomaisen pyynnöstä. (Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry 2015, 2 - 4.)

### 2.4 Kuljettajalta vaadittava ammattipätevyys

Kuorma-auton kuljettajalla on oltava EU-direktiiviin perustuva ammattipätevyys. Lainsäädännöllä ohjataan hankkimaan perustason koulutus, sekä osallistumaan

myös myöhemmin pidettäviin jatkokoulutuksiin. Mikäli kuorma-auton ajo-oikeus on hankittu ennen 10.9.2009, ei perustason ammattipätevyyskoulutusta vaadita. (Kuka tarvitsee ammattipätevyyttä, [Viitattu 13.2.2016].)

Jatkokoulutus koskee kaikkia kuorma-auton kuljettajia. Jatkokoulutus annetaan viiden vuoden jaksoissa, jonka aikana on hankittava viisi päivää koulutusta. Yhden koulutuspäivän pituudeksi on määritelty seitsemän tuntia. Vähintään yksi päivä on oltava ennakoivan ajon koulutusta. Koulutuksen tavoitteena on antaa kuljettajille eväät toimia turvallisesti liikenteessä. (Kuka tarvitsee ammattipätevyyttä, [Viitattu 13.2.2016].)

TRAFI hyväksyy koulutuspaikat sekä pitää rekisteriä hyväksytyistä ammattipätevyyskoulutuksista. Koulutuskeskus huolehtii vaadittavista merkinnöistä viranomaisrekisteriin (Kuka tarvitsee ammattipätevyyttä, [Viitattu 13.2.2016].)

Hyväksytyn koulutuksen jälkeen kouluttaja toimittaa tiedot läpikäymisestä Ajovarman toimipisteelle. Ajovarma huolehtii ajokortti- ja tutkintoasioista sekä lupapalveluista. Ajovarmasta tiedot välittyvät viranomaisten rekisteriin. Kuljettaja voi tarkistaa omat tietonsa sähköisestä Trafian palvelusta. (Ajovarma, [Viitattu 13.2.2016].)

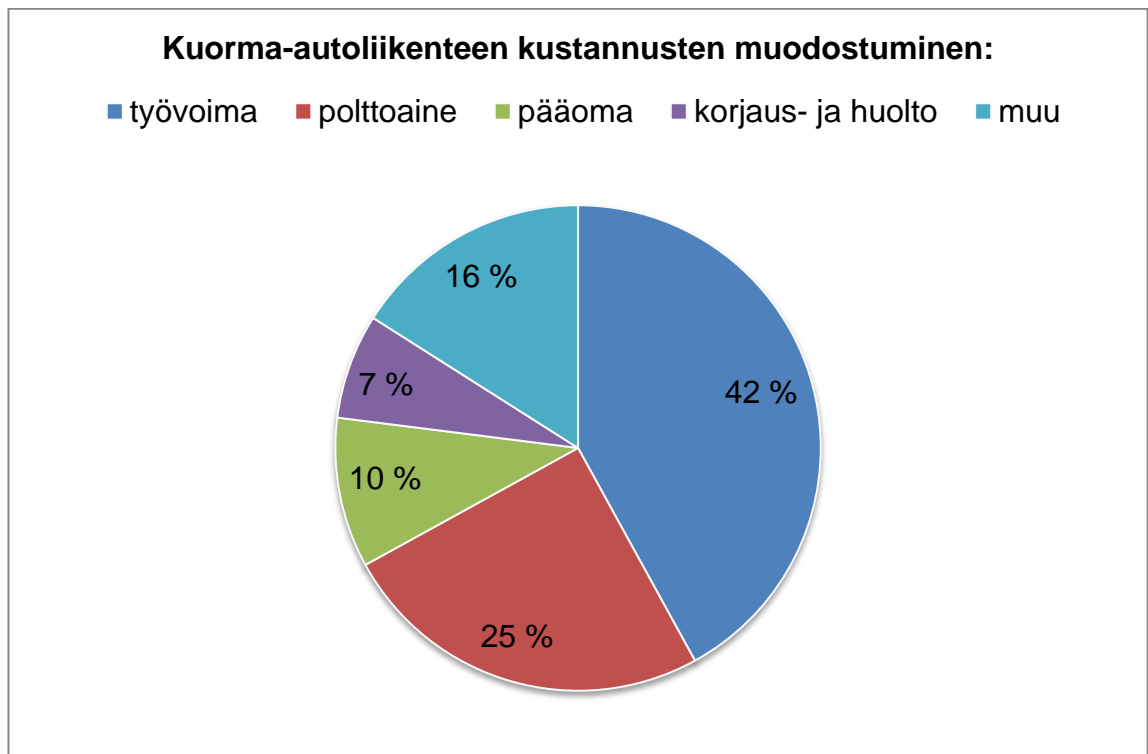
## **2.5 Kuljetuskustannusten muodostuminen**

Ritvanen ja Koivisto (2006, 9) toteavat kirjassaan, että hyvin hoidettu logistiikka parantaa yrityksen kannattavuutta. Yritysten harjoittaman logistiikkastrategian tavoitteena on kulujen alentaminen, sitoutuneen pääoman pienentäminen ja palvelun parantaminen.

Kuljetuksen kannalta suurimpia menoeriä ovat muun muassa:

- polttoainekustannukset,
- työkustannukset,
- korjaus- ja huoltokustannukset,
- rengaskustannukset,
- hallintokustannukset ja
- vakuutusmaksut (Reimi & Saarela 2012, 108).

Tuotteen hinnoitteluun vaikuttaa keskeisesti se, miten tuote kuljetetaan asiakkaalle. Muita huomioitavia tekijöitä kuljetustavan valintaan ovat luotettavuus, nopeus sekä yrityksestä saatu yleinen vaikutelma. Yritys voi käyttää tavaroiden kuljettamiseen ulkopuolista kuljetuspalvelua, jota suositellaan, tai yritys voi hoitaa itse tavarankuljettamisen asiakkaalle. Yrityksen valitseman kuljetustavan valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kuljetuskustannukset, kuljetettava tavara, kuljetusaika, mahdolliset tuet ja yhteistyöt ja uudelleen kuormauksen tarve. Hyvän tavarantoimittajan tunnusmerkkeihin kuuluvat muun muassa ostajan laatuvaatimusten täyttäminen, tavarankuljettaminen luvattuna ajankohtana, sovitussa hinnoissa pysyminen, joustava toiminta ja asiakaspalveluhenkisyys. Tärkeää on myös muistaa ilmoittaa asiakkaalle mahdollisista muutoksista. (Sutinen & Antikainen 1996, 289 - 290, 307.)



Kuvio 2. Kuorma-autoliikenteen kustannusten muodostuminen (ALT, [viitattu 14.2.2016]).

## 2.6 Maantiekuljetusten verotus

Suomen maanteillä liikkuvista ajoneuvoista kannetaan kolmea erilaista veroa. Trafi huolehtii verojen keräämisestä valtiolle. (Trafi, [Viitattu 14.5.2016]).

**Ajoneuvovero.** Raskaan kaluston verotus koostuu yleensä perusverosta sekä käyttövoimaan perustuvasta käyttövoimaverosta. Mikäli autoa ei käytetä tieliikenteessä, voidaan verosta hakea vapautusta. Verovelvollinen on pääsääntöisesti aina ajoneuvon haltija. Vero on ajoneuvokohtainen, joten omistajanvaihdos ei vapauta veron maksusta. (Trafi, [Viitattu 14.5.2016]).

**Autovero.** Autoveroa peritään, kun ajoneuvo tuodaan Suomeen. Veron keräämisestä vastaa tulli. Ajoneuvoa voidaan käyttää liikenteessä vasta kun vero on maksettu. Tavaraliikenteessä käytetyt kuorma-autot sekä niiden perävaunut ovat kuitenkin autoveron ulkopuolella. (Trafi, [Viitattu 14.5.2016]).

**Käyttövoimaver.** Maantiekuljetuksissa käytettävissä kuorma-autoista kannetaan käyttövoimaver. Käyttövoimaveron määrään vaikuttaa auton akselien määrä sekä mahdollisesti käytettävän perävaunun tyyppi. (Trafi, [Viitattu 14.5.2016]).

### 2.6.1 Kabotaasikuljetukset

Kabotaasikuljetukset ovat olleet Suomessa useasti esillä eri keskusteluissa. Kabotaasikuljetuksella tarkoitetaan kuljetusta, joka suoritetaan ulkomaalaisessa rekisterissä olevalla ajoneuvolla Suomessa. Kabotaasia saa harjoittaa vain väliaikaisesti, jolloin kuljetuksia saa olla enintään kymmenen kertaa yhdelle autolle kolmen kuukauden aikana. Suomalainen määritelmä kabotaasin toteutumiselle on eurooppalaista tasoa tiukempi, sillä Suomessa huomioidaan myös kaikki erilliset kuorman purkamiset yhdeksi kuljetukseksi. Euroopan komissio tulee vaatimaan Suomelta yhdenmukaista käytäntöä Euroopan unionin kanssa. (LVM, [Viitattu 14.5.2016]).

### 2.6.2 Tienkäyttömaksut

Liikenneministeriö on nostanut uutena asiana esille mahdolliset tienkäyttömaksut. Maksu koskisi kaikkia valtion omistamia väyliä rautateistä tieverkostoon sekä meriväyliin. Vastineeksi tienkäyttömaksulle liikenneministeriö visioi muun muassa polttoaineen valmisteverosta luopumista. Valtion omistamaa tieverkostoa hallinnoisi valtion alaisuudessa toimiva yhtiö, joka keräisi maksut sekä myös huolehtisi tieverkoston kunnosta. Suomalaisessa tieverkon ylläpidossa pidetään yleisenä ongelmana rahoituksen riittämättömyyttä, sillä korjausvelkaa on kertynyt paljon tähän mennessä. Kriittisiä äänenpainoja on kuultu kuitenkin paljon. Ongelmana nähdään kansallisomaisuuden yhtiöittäminen sekä pelko tieverkon omistuksen siirtymisestä kotimaan ulkopuolelle. Yhtiöittämiseen kielteisesti suhtautuvat näkevät uhkakuvan, jossa jokin ulkopuolinen taho rahastaa suomalaista veronmaksajaa arkisessa elämässä välttämättömän tieverkon käytöstä. (YLE, [Viitattu 14.5.2016]).

### 2.7 Vaihtoehtoja logistiikan tehostamiseen

Toimitusketjun hallinnan ja seurannan tärkeyttä ei korosteta turhaan. Yrityksissä keskitytään usein pelkästään markkinointiin ja myyntiin, jolloin toimitusketjun hallinnalle jää vähemmän resursseja. Yrityksissä tulisi kuitenkin huomata, että heidät saatetaan muistaa juuri toimitusten laadun tai laaduttomuuden vuoksi.

Seuraavaksi muutamia kohtia, joiden kautta toimintaa voidaan tehostaa ja asiakastytyvyyttä parantaa.

1. Vaatimusten täyttäminen. Huolehdi, että henkilöstön toiminta ja materiaalinkäsittely on asiallista ja ajanmukaista. Varmista, että lainsäädäntö ja asetukset tulevat myös huomioon. Oikein ja laadukkaasti toimimalla saavutetaan turvallinen, kestävä ja ympäristöystävällinen toimintatapa.
2. Valitse oikeat yhteistyökumppanit. Hyvin toimivassa, logistisessa ketjussa on monta toimijaa. Hyvä ammattitaito ja osaaminen korostuvat, mutta samoin voi korostua myös laaduttomuus. Tarkista säännöllisesti ketjun



toimivuus ja puutu epäkohtiin ennen isompia ongelmia kuten tuotannon hidastumista tai jopa seisahtumista.

3. Pidä toiminta vakaana ja tehokkaana. Yhteistyökumppaneiden määrää on hyvä tarkastella välillä kriittisesti. Poista turhia päällekkäisyyksiä ja vältä tehottomuutta. Oikein tehdyillä muutoksilla saadaan esimerkiksi henkilöstökulut pidettyä hallinnassa.
4. Hyödynnä uusin osaaminen, ohjelmistot ja teknologia. Vältä esimerkiksi vanhanaikaista paperilaskutusta ja pyri siirtymään uusien ohjelmistojen ja jopa täysin paperittoman toimiston suuntaan. Muista hyödyntää uusin tabletti- ja älypuhelin tekniikka, sekä niihin saatavilla olevat sovellukset. Näiden avulla pystyt hallitsemaan esimerkiksi varastonvalvontaa, viestintää ja suunnittelua.
5. Vastaa asiakkaiden vaatimuksiin. Asiakkaat haluavat usein lisäpalveluja ja -tuotteita. He ovat valmiita ostamaan kokonaisuuksia ja maksamaan siitä. Yrityksen pitäisi voida vastata muihinkin kuin vain siltä vaadittuihin perusasioihin, esimerkkinä toimivat reilun kaupan tuotteet.
6. Ole valmis muuttumaan ja kehittymään. Itsetyytyväisyyden tilaan ei kannata ajautua, sillä silloin on vaarana että kilpailijat menevät ohitse vasemmalta ja oikealta. Uusien menetelmien, laitteiden ja ohjelmistojen käyttöönottoa ei kannata pelätä.
7. Pidä asiat aikataulussa. Toimitusketjun eri toimijoiden tulisi muistaa säännöllinen viestintä. Toimitusketjun eri toimijoilla pitäisi olla selvillä ainakin aikataulut, varastointiin liittyvät seikat, sekä tuotannon ja toimitusten yksityiskohdat.
8. Käytä uudenaikaisia lähetteitä ja rahtikirjoja. Lähetyksen avaamista tulisi välttää, ja saattaa asiakirjat sellaiselle tasolle että niistä on helppo todeta lähetyksen sisältö.
9. Anna ulkopuolisen tahon arvioida toimintaasi. Pelkkä tuotteiden ja toimintatapojen kehittäminen ei välttämättä riitä, vaan ympäröiviä olosuhteita-kin on voitava muuttaa tarpeen vaatiessa. Tuotteissa ja palveluissa tulisi erottautua, ja niissä tulisi näkyä yrityksen erikoistuminen ja ainutlaatuisuus.

Edellytä toiminnalta korkeaa laatutasoa. Pelkkä tuotteen laatu ei riitä, sitä edellytetään myös koko toimitusketjulta. Yhteydenpitoa asiakkaaseen ei

tule unohtaa. Keskustelu eri osapuolten välillä ja oman toiminnan kriittinen arviointi auttaa koko toimitusketjua kehittymään. (European logistics hub, [Viitattu 9.4.2016]).

### 3 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ

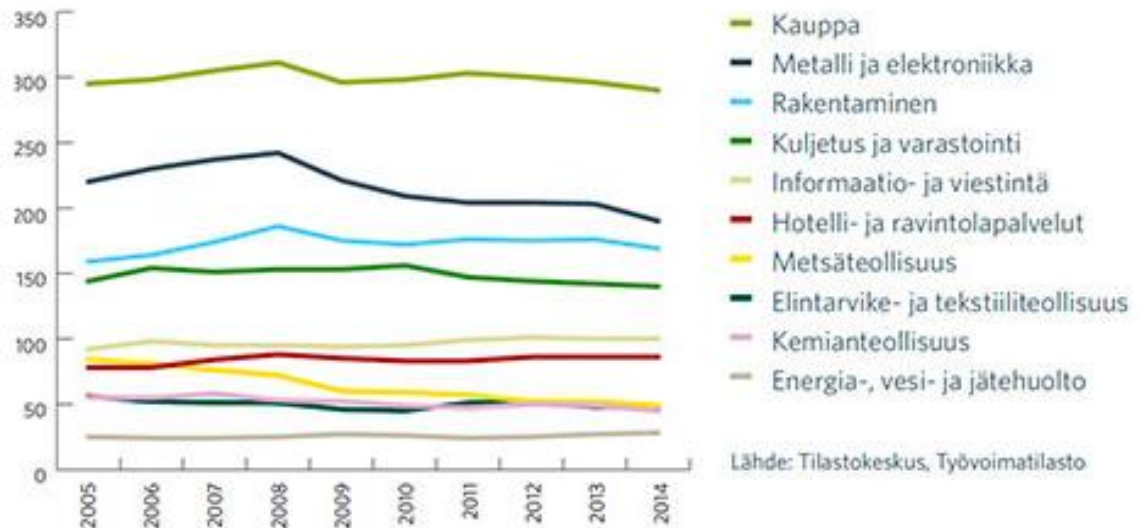
Tässä kappaleessa kerrotaan taustatietoa toimialasta ja opinnäytetyön kohteena olevasta yrityksestä. Toimialana kauppa jakaantuu vähittäiskauppaan ja tukku-kauppaan. Tuotevalikoimien puolesta kaupat jakautuvat päivittäistavaraan, erikoistavaraan ja tekniseen kauppaan. (Kauppa, [viitattu 20.2.2016]).

Opinnäytetyön kohteena oleva yritys kuuluu parhaiten erikoistavarakaupan piiriin, sekä pieneltä osalta myös teknisen kaupan piiriin (Kauppias S. 2015).

#### 3.1 Taustatietoa toimialasta

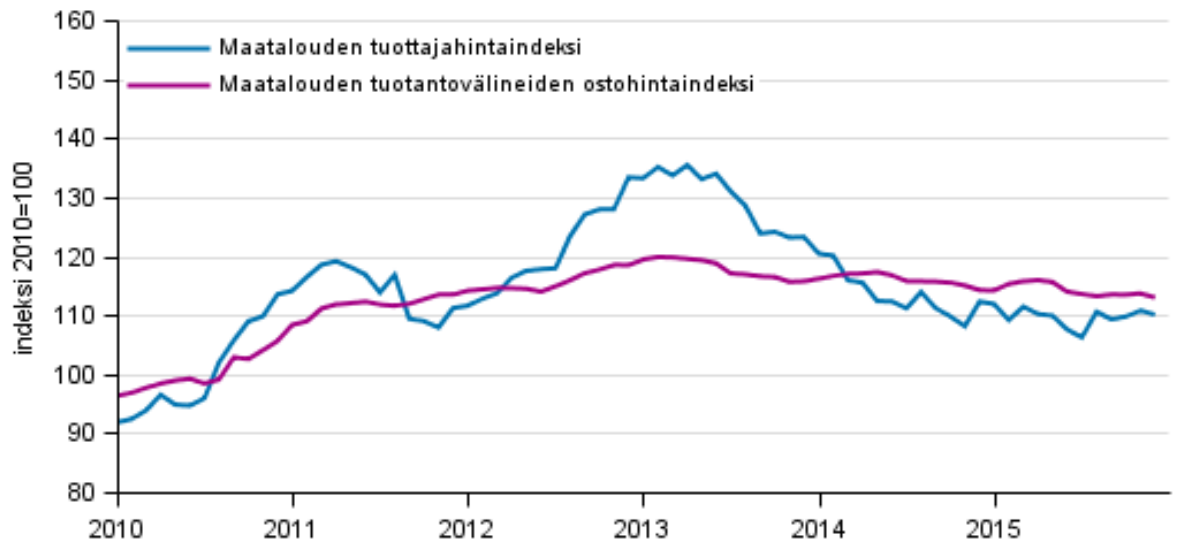
Kaupan ala elää tällä hetkellä haastavassa tilanteessa. Myynnin kasvu jäänee pitkän ajan keskiarvon alle myös tulevina vuosina. Tilastokeskuksen mukaan vähittäiskaupan myynti on ollut laskusuunnassa edelleen viimevuodesta. Laskua selittää osaltaan hintatason lasku. Myynnin määrä euroissa mitattuna on kuitenkin pysynyt suunnilleen ennallaan, viime vuoden tasolla. Tarkastelujaksona on käytetty tammikuuta, ja sitä on verrattu viime vuoden vastaavaan ajankohtaan. (Kauppa, [viitattu 5.3.2016]).

Alla oleva kuvaaja kertoo kaupasta yhtenä elinkeinoelämän työllistäjistä. Kaupan ala työllistää paljon myös nuoria ja opiskelijoita. Kaupan ala kilpailee kansainvälisten toimijoiden kanssa. Kaupan alalla nähdään suomalaisen yhteiskunnan kireää verotus yhdeksi esteeksi lisätyövoiman palkkaamiselle, samalla kaupan ala on suurin elinkeinoelämän veronmaksaja. Verkkokaupan valtioiden rajat ylittävä kasvu nähdään myös haasteena. Tällä hetkellä 56 prosenttia verkkokaupan ostoksista tehdään kotimaisista verkkokaupoista. Kaupan ala koostuu monista yrittäjistä, joista suuri osa on pk-yrittäjiä. (Kauppa, [viitattu 20.2.2016]).



Kuvio 3. Kaupan ala työllistäjänä Suomessa (Kauppa, [viitattu 20.2.2016]).

Kuviossa neljä käy ilmi maatalouden tuottajahintaindeksin sekä maatalouden tuotantovälineiden ostohintaindeksin kehitys. Kuviosta voidaan huomata, että tuotantovälineiden ostohinnat vaihtelevat vuosittain vähemmän kuin myytävistä tuotteista saatava tulo. Viimevuosien suuntauksena on ollut tuottajahintojen jämähtäminen alas suhteessa kustannuksiin, joita toiminnasta aiheutuu. Tällä meneillään olevalla maatalouden murroksella, jossa tilojen määrä pienenee ja kannattavuus heikenee, on suora vaikutus myös maatalouskaupan toimialaan. Käytännössä tämän hetkinen tilanne näkyy hankintojen minimitasona, eli viljelijä ostaa kaupasta vain välttämättömät tuotantopanokset ja vähemmän uudistamiseen liittyviä panoksia. Monissa tapauksissa konekauppojen tekemistä siirretään tulevaisuuteen, ja pyritään tulemaan toimeen hieman vanhemmalla kalustolla.



Kuvio 4. Maatalouden hintaindeksit (SVT, [viitattu: 20.2.2016]).

Suomalaiset maatilat panivat tällä hetkellä maksuvalmiusongelmien kanssa. Viljan hinta sekä myös lihan hinta ovat olleet laskusuunnassa viime vuosina. Viljelijöiden yrittäjätulo on laskenut. (MTK, [Viitattu 20.2.2016]).

Yhdeksi ajankohtaiseksi ongelmaksi talvella 2016 on noussut viljelijätukien maksutusten viivästyminen. Tämä heijastuu myös maatalouskaupan toimialaan viljelijöiden heikentyneenä maksuvalmiutena. Vuosien mittaan tutuiksi tulleet aikataulut eivät olekaan enää pitäneet. (MAVI, [Viitattu 5.3.2016]).

**Maatalouskaupan toimiala** jakautuu tällä hetkellä käytännössä kahden ison toimijan kesken. Agrimarket-ketjulla on hallussaan yli 50 prosenttia markkinoista, Keskolla hieman yli 30 prosenttia ja loput markkinat jakautuvat muiden pienempien toimijoiden kesken. (SSO maatalous, [Viitattu 19.4.2016]).

Maatalouskaupan toimiala elää ison muutoksen aikaa. Markkinoille on tullut useita pieniä toimijoita, jotka haastavat perinteistä maatalouskauppaa. Näistä perinteisen kivijalkakaupan haastajista on kerrottu tarkemmin kappaleessa 3.6. Maatalouskaupan muutos on näkynyt myös harventuneena myymäläverkostona Etelä-Pohjanmaan alueella. Molemmat isot toimijat ovat sulkeneet pienimpiä ja kannattamattomia toimipisteitään.

Isoista toimijoista Agrimarket –ketju on kokenut suurimmat muutokset Etelä-Pohjanmaan alueella. S-ryhmä on myynyt maatalousliiketoimintansa tanskalaiselle Danish Agrolle, joka on ottanut Suomessa käyttöönsä perinteisen ja tunnetun Hankkija –brändin. Kaksi vahvaa osuuskauppaa, Eepee eli Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa ja SSO eli Suur-Seudun Osuuskauppa jäivät tämän yrityskaupan ulkopuolelle. Molemmat osuuskaupat harjoittavat omalla alueellaan maatalouskauppaa. Etelä-Pohjanmaan alueella Eepee toimii Eepee Agri –nimellä. Eepee Agrilla on yhteensä 12 myymälää Etelä-Pohjanmaalla. Eepee Agria voi luonnehtia asiakkaiden omistamaksi kaupaksi, jota hallitaan paikallisin voimin. Muutos antaa mahdollisuuden ketteryuteen ja paikallisen osaamisen kehittämiseen.

Keskon toiminta perustuu itsenäisten kauppiaiden harjoittamaan liiketoimintaan. Kesko määrittää toiminnalle raamit, ja kauppiaan on mahdollista muokata toimipaikasta kullekin paikkakunnalle parhaiten toimiva kokonaisuus. Keskon kauppa-liikkeet ovat usein yhdistelmäkauppoja joissa harjoitetaan maatalouskaupan lisäksi myös rautakauppaa. Yhdellä kauppialla voi olla kauppaliike myös useammalla paikkakunnalla.

### **3.2 Taustatietoa yrityksestä**

Opinnäytetyön kohteena oleva yritys on Etelä-Pohjanmaalla toimiva rautamaatalouskauppa. Yritys toimii kolmella eri paikkakunnalla. Päätoimipaikan lisäksi yhdellä paikkakunnalla toimii pelkästään maatalouskauppa ja toisella pelkkä rautakauppa. Yritys kuuluu kauppaketjuun, toimien kuitenkin kauppiasvetoisena yrityksenä. Yritys työllistää yhteensä 17 henkilöä kokoaikaisesti, sekä lisäksi ja 3-6 henkilöä osa-aikaisesti. Osa-aikaiset työntekijät ovat töissä pääosin kevään ja kesän sesonkiaikana, jolloin puutarhapisteen myynti on vilkkaimmillaan. Kyseinen yritys on paikkakuntansa vanhimpia toimivia yrityksiä. Yrityksen liiketoiminta on alkanut jo yli 100 vuotta sitten. Nykyisessä kiinteistössä yritys on toiminut 1970-luvulta alkaen. Kauppias vastaa toiminnassaan asiakastytyväisyydestä, tuotevalikoimasta, hinnoittelusta sekä liiketoiminnan tuloksellisuudesta. Valikoima rakennetaan paikallisten tarpeiden pohjalta, yhteistyössä keskusliikkeen kanssa (Kauppias S. 2015).

### 3.3 Yrityksen liikevaihto sekä suurimmat kuluerät

Koko yrityksen liikevaihto on ollut tilikaudella 2014 noin yksitoista miljoonaa euroa. Myyjiä yrityksessä on seitsemäntoista, ja lisäksi muuta henkilökuntaa sesonkien mukaan keskimäärin viisi henkilöä. Kauppiaan mukaan palkkakustannukset ovat suurin säännöllinen kuluerä. Keskiarvon mukainen kustannus yhdestä työntekijästä on noin 45000 euroa vuodessa sisältäen työnantajan maksamat sivukulut. (Kauppias S. 2015)

Kauppiaan kertoman mukaan seuraavaksi suurimmaksi säännölliseksi kulueräksi nousevat kuljetuskustannukset. Yleisellä tasolla voidaan laskea, että kuljettajan palkkakulut ovat noin 46000 euroa vuodessa sisältäen työnantajan sivukulut. Palkkakustannusten määrään vaikuttavat tehtyjen ylitöiden määrä. Tästä syystä palkkakustannusta ei voida laskea kovin tarkasti. Auton huolto ja ylläpito sivukuluihin maksoivat vuonna 2014 noin 15 000 euroa sisältäen arvonlisäveron. Tähän ei ole laskettu varausta kaluston uudistamiseksi. Kaupan toimintaan kuuluu kausittaiset hankinnat, joihin tulee varautua. Esimerkiksi talvella ostetaan kaupan varastoon tuotteita kesän sesonkia varten. Tämä sitoo myös pääomaa, mutta on toiminnan kannalta melko välttämätöntä kilpailutilanteen vuoksi (Kauppias S. 2015)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään myöhemmässä osiossa tarkemmin case-yrityksen kuljetuksiin, kuljetusten suorittamisen eri vaihtoehtoihin, sekä näistä muodostuviin kustannuksiin. Opinnäytetyössä jätetään erittelemättä toimipaikka-kohtaiset talouden tunnusluvut, koska kuljetuskustannukset ovat vaikeita jyvittää toimipaikoittain vaihtelevien kuljetustarpeiden vuoksi.

### 3.4 Toimintaympäristö ja kilpailutilanne

Yrityksen toimintaympäristö on monimuotoinen. Kolmen erilaisen kunnan alueella toimiminen on haastavaa, ja yhteen sovitettavaa on paljon. Toiminta antaa myös mahdollisuuksia lähinnä toimipaikkojen välisen yhteistyön kautta. Varsinkin maatalouskaupan alalla on useita toimijoita, jotka ovat melko uusia ja toimivat kevyemmällä organisaatiolla, ilman varsinaista myymäläverkostoa. Yrittäjä kokee kilpailun markkinaosuuksista erittäin kovaksi. (Kauppias S. 2015)

### 3.4.1 Ympäröivä markkinatilanne yrityksen kotikunnassa

Kotikunnassaan yrityksen käytössä on pinta-alaltaan noin 1700 neliömetrin kokoinen myymälä. Myymälä sijaitsee katutasossa keskustaajamassa. Paikkakunnan väkiluku on noin 8000 asukasta. Paikkakunnan väkiluku huomioiden, myymäläpinta-alaa on vähintään riittävästi. Arvio perustuu kauppiaan näkemykseen muiden vastaavien ketjukauppojen myymälöistä Etelä-Pohjanmaan alueella. Samassa kiinteistössä, alimmassa kerroksessa sijaitsevat lisäksi vanhat myymälätilat, jotka ovat jääneet hyväksi varastotilaksi. Rakennuskanta on peräisin pääosin 1970-luvulta, ja varsinkin varastotilojen kunnostamiseen on syytä kiinnittää huomiota tulevaisuudessa. Voidaan myös mainita varastotilojen olevan hieman pienet ja ahtaat nykypäivän toiminnalle. Isojen rakennustavaraerien varastointi on haasteellista. Isoja eriä tulisi toisaalta voida varastoida juuri silloin kun niiden hankintahinta on edullisimmillaan. (Kauppias S. 2015)

Kilpailija avasi uuden myymälän toukokuun 2012 alussa. Rakennus sijaitsee valtatien varrella tilavalla tontilla ja on muutenkin näkyvällä paikalla. Sijoitus on nykysuuntauksen mukainen, jossa liikekiinteistö rakennetaan vanhan keskustaajaman ulkopuolelle hyvien liikenneyhteyksien ääreen. Myymäläpinta-alaa heidän ketjun toimipaikalla on noin 700 neliömetriä, ja lisäksi varastotilaa noin 1000 neliömetriä. Jo myymälöiden pinta-aloista voidaan päätellä, että case-yrityksen valikoima on tässä mainittua kilpailijaa laajempi ja monipuolisempi pelkästään käytössä olevan myymäläpinta-alan perusteella. Molemmissa myymälöissä on kiinnitetty huomiota erityisesti tuotteiden esillepanoon. Case-yrityksen kanssa kilpailevan ketjuliikkeen kauppa kuuluu osana Etelä-Pohjanmaalla toimivaan, isompaan yhtiöön. Voidaan todeta että tämä liike on tiloiltaan ja varustelultaan uudenaikaisin. Lämmintä varastotilaa on eniten, ja siisteyteen on kiinnitetty erityistä huomiota. Tavaroiden kuljetukset asiakkaille hoitaa iso kotimainen kuljetusliike. Kuljetettavia tuotteita ovat pääasiassa lannoitteet, siemenet ja maanparannusaineet. Liikkeellä ei ole omaa kuorma-autoa tavaroiden kuljetukseen. Toimialan linjauksen mukaan kaikki tarvittava kuljetuspalvelu ostetaan. Ostettavissa kuljetuspalveluissa pyritään käyttämään keskitetysti samoja kuljetusyrittäjiä eri toimipaikkojen kesken. Asiakkaita ohjataan myös tuotteiden noutamiseen suoraan myymälän varastolta. (Myymäläpäällikkö 2015)



Keskustassa toimii myös toinen kilpailija, joka keskittyy lähinnä pinta- ja sisustusmateriaalien myyntiin lähinnä korjaus- ja uudisrakennuskohteisiin. Liikkeen erityisosaamista ovat sisä- ja ulkomaalit. Raskas rakennustavara, kuten harkot raudat ja puutavara, eivät kuulu tämän yrityksen tuotevalikoimaan. Kyseinen yritys erikoistuu kapeampaan osa-alueeseen, ja pyrkii erottautumaan juuri tällä segmentillä. Myymälän pinta-ala on noin 200 neliömetriä. Yritys ei kuulu minkään ketjukonseptin alle, eikä heillä ole omaa kuorma-autoa käytössään. Myytävät tuotteet eivät edellytä kuorma-auton käyttöä. (Yrittäjä 2015)

Kolmas kilpailija on yrityksen kotipaikkakunnan keskustasta noin 10 kilometrin päässä sijaitseva perinteinen kyläkauppa. Rautakauppana tämä yritys myy kaiken ”raskaan” rakennustavaran, lähinnä rakennusten perustamiseen ja rungon rakentamiseen tarvittavat tuotteet. Yrityksessä ei myydä juurikaan sisustusmateriaaleja ja -tarvikkeita. Yritys harjoittaa myös maatalouskauppaa monipuolisesti, ja heidän tyypillisimpiä asiakkaita ovat oman kylän rakentajat ja viljelijät. Tämä liike on ketjuihin sitoutumaton, perinteinen kyläkauppa, jossa myydään pienimuotoisesti myös elintarvikkeita. Rauta- ja maatalouskaupan toiminnan laajuus on kuitenkin isommassa mittakaavassa kuin perinteisissä kyläkaupoissa. Heidän käytössään on muun muassa raskasta ajoneuvokalustoa, kuten kaksi täysperävaunuyhdistelmää ja yksi kuorma-auto. Käytössään yrityksellä on myös isohko, noin 800 neliömetrin varastorakennus, sekä lisäksi kaksi pienempää varastoa kauppaliikkeen pihapiirissä. Yritys sijaitsee logistisesti hyvällä paikalla isojen valtateiden läheisyydessä. Esimerkiksi Seinäjoelle on alle puolen tunnin ajomatka. Varsinkin rautakaupan toimintojen osalta yritystä voidaan luonnehtia todelliseksi haastajaksi perinteiselle rauta-maatalouskaupalle. Etuna yrityksessä nähdään keskusliikkeistä riippumaton toiminta ja mahdollisuus toiminnan kehittämiseksi juuri yrittäjän parhaaksi katsomalla tavalla. (Myyjä M. 2015)

### **3.4.2 Ympäröivä markkinatilanne kunnassa kaksi**

Yrityksen naapurikunnan keskustassa sijaitseva myymälä on hieman kotikunnan myymälää pienempi. Varastotilat ovat hieman isommat ja paremmin hyödynnettävissä. Tällä tarkoitetaan avointa rakennetta, ja riittävää korkeutta. Tontti on haas-

teellinen, rakennukset sijaitsevat osin rinteessä, jolloin pihassakin on suurehkoja korkeuseroja. (Myyjä E. 2015)

Yksi kilpailija tällä alueella on lisäksi yksityinen rautakaupan ketjuliike, joka on kunnostanut myymälää ja alkaa myynnillisesti olla kauppiaan arvion mukaan melko lähellä Case-yrityksen toimipisteen myyntiä. Edellä mainittu liike on perinteisen tyyppinen rautakauppa. Paikkakunnalla toimii myös tukkuliike, joka keskittyy lähinnä rakennusterästen monipuoliseen myyntiin. Paikkakunnalla toimii myös Puukuksen tyyppinen, rakentajia palveleva puutavaran ja erikoistuotteiden kauppaliike. (Kauppias S. 2015)

Tässä kunnassa ei ole varsinaista maatalouskauppaa, joten paikalliset viljelijät asioivat pääosin ympäryskuntien liikkeissä. Viimeaikoina paikalliset viljelijäasiakkaat ovat ottaneet myös case-yrityksen päätoimipaikan luontaiseksi asiointipaikakseen. Kauppias näkee kasvaneen asiakasmäärän hyvänä mahdollisuutena tulevaisuutta ajatellen. Kasvaneet asiakasmäärät heijastuvat myös kuljetusten suunnittelun helppouteen ja kannattavuuden paranemiseen. Kannattavuutta parantaa mahdollisuus yhdistää sekä rauta- että maatalouskaupan tuotteita samaan kuormaan. Case-yrityksen tilannetta helpottaa entisestään tieto, että kilpailija sulkee ainakin yhden myymälän lähialueella. (Kauppias S. 2015)

### **3.4.3 Ympäröivä markkinatilanne kunnassa kolme**

Case-yrityksen maatalouskauppa toimii tässä kunnassa melko pienissä, noin 200 neliömetrin myymälätiloissa. Kaupassa on perusvalikoima maataloustarvikkeita sekä suppea valikoima rakennustarvikkeita. Lisäksi pihassa on varasto massatarvoille, joita ovat muun muassa peltolannoitteet, viljansiemenet, eläinten rehut ja rakennustarvikkeet. Varasto on pinta-alaltaan noin 400 neliömetriä. Toiminta tapahtuu vuokratiloissa, jotka vapautuivat kaupan käyttöön 1990-luvun alussa silloisen kauppiaan jäätyä eläkkeelle. Liike harjoittaa myös viljan vastaanottoa ja varastointia, myös vuokratiloissa. Kilpailijan toiminnan loppuminen on antanut Case-yritykselle lisää potentiaalisia asiakkaita. Uusien asiakkaiden hankinnassa on onnistuttu kohtuullisen hyvin, sillä myymälän liikevaihto on kasvanut tasaisesti vuosien 2013-2015 aikana. (Myyjänhoitaja V. 2016)

Case-yrityksen ainoa kilpailija tässä kunnassa on yksityinen toimija, joka on ketjuista riippumaton, suppean valikoiman rauta- ja maatalouskauppa. Kuljetuskalustona tällä kilpailevalla yrityksellä on pieni kuorma-auto. Mainittakoon että toinen kilpaileva ketju sulki yhden myymälöistään tällä paikkakunnalla keväällä 2013.

### **3.5 Markkinatilanne kauppiaan näkökulmasta**

Case-yrityksen toiminta ketjukauppana on kauppiaan näkemyksen mukaan yksi tehokkaimmista ryhmän konsepteista tämän hetken markkinoilla. Synergiaetu on ilmeinen, sillä molemmat ketjut yhdessä toimivat myös toistensa tukimuotoina. Asiakkaan näkökulmasta yhteistoiminnan edut näkyvät lähinnä laajana valikoimana. Kaupan valikoima on kattava alkaen rakennus- ja sisustustarvikkeista jatkuen maatilatarvikkeisiin, rehuihin ja aina konekauppaan asti. Yhdistelmäkauppa tarjoaa kauppiaalle mahdollisuuden muokata yrityksestään ja tuotevalikoimastaan juuri kyseiselle paikkakunnalle parhaiten sopiva kokonaisuus. Keskusliikkeeltä tilattavat tuotteet tulevat yhdistelmäkaupalle samoissa kuormissa, joten tästä saadaan selvä logistinen säästö. Samalla kuormalavalla voi olla esimerkiksi rautanauvoja, tapetteja, koiranruokaa ja vaikkapa ruohonleikkurin varaosia tai aitaustarvikkeita. (Kauppias S. 2015)

Yrityksen kotikunta on tällä hetkellä suurten muutosten edessä. Tämä aikaansaa haasteita myös kauppiaalle. Juuri toteutunut kuntaliitos luo mahdollisuuksia toimia isomman asiakaskunnan parissa. Maatalouskaupassa on erityishaasteena tilojen vähenevä lukumäärä, ja samalla niiden kokoluokan kasvaminen. Perinteisen maatalouskaupan toiminta tulee muuttumaan business to business –tyyppiseksi myynniksi. Säilyykö asiakaskunta pienellä paikkakunnalla, entä muiden kilpailijoiden toimet? Yrityksen kotikunta profiloituu vahvana maatalouspitäjänä, jolloin yhtenä yrityksen tukijalkana ovat viljelijäasiakkaat. Perinteisen maataloustuotannon lisäksi nykypäivän tiloilla rakennetaan ja saneerataan voimakkaasti. Viljelijät ovat ottaneet Case-yrityksen uudistuneen myymälän hyvin omakseen ja myynti on kehittynyt toivotulla tavalla. Tällä hetkellä yrityksen harjoittama maatalouskauppa on yksi Suomen parhaita kehittyjiä myynnin lisäyksen suhteen omassa ketjussaan. Näky-

mät ovat kohtuullisen hyvät, kunhan välttämättömässä muutoksessa pysytään mukana (Kauppias S. 2015)

Toimivat kauppasuhteet kunnan ja paikallisten yrittäjien kanssa ovat kaupalle elintärkeitä. Pienellä paikkakunnalla yhdessä yrittämisen merkitys korostuu. Kaupalle on tärkeää, että esimerkiksi paikalliset rakentajat ja yrittäjät tulevat asioimaan paikallisessa liikkeessä, eivätkä suuntaa automaattisesti ostoksille esimerkiksi Seinäjoelle. Tärkeä tavoite on myös yhteistyön ylläpito kunnan kanssa. Kuntasektorin hankinnat voivat olla merkittäviä, kun kunnostetaan yhteisiä tiloja tai rakennetaan jotain uutta. (Kauppias S. 2015)

### 3.6 Perinteisen kivijalkakaupan kilpailijat

Maatalouskaupan alalle on tullut viimeisten vuosien aikana toimijoita, jotka pyrkivät kasvamaan voimakkaasti. Näiden toimijoiden etuina ovat kevyt organisaatio ja kustannustehokkuus. Nämä kilpailijat haastavat voimakkaasti perinteiset kivijalkakaupan toimijat.

**Berner** haluaa erottautua maataloustarvikkeiden myynnin asiantuntijana. Yritys toimii *Viljelijänberner* –nimellä, ja on laajentanut voimakkaasti toimintaansa viime vuosien aikana. Berner myy tuotteitaan asiantuntijamyymiensä tai verkkokaupan kautta. Bernerillä ei ole omaa myymäläverkostoa, jolloin asiakkaat saavat ostamansa tuotteet toimitusmyyntinä. (Berner, [Viitattu 6.3.2016])

**Raisioagro Oy** on perinteinen teollisten rehujen valmistaja ja toimittaja. Raisioagron toimintaan kuuluvat lisäksi tärkeimpien tuotantopanosten myyminen asiakkailleen. Heidän myynnissään ovat lannoitteet, kasvinsuojeluaineet, säilöntäaineet viljansiemenet ja kotieläintarvikkeet. Raisioagrolla on omat sopimuskuljettajat tavaroiden toimitukseen. (Raisioagro, [Viitattu 6.3.2016])

### 3.7 Tavoitteita tunnuslukujen kautta

Kuten koko elinkeinolle on ominaista, yrityksessä tavoitellaan liikevaihdolle suotuisaa kehitystä. Tiukassa kilpailutilanteessa kauppiaan mukaan 1-3 prosentin vuo-

tuinen kasvu liikevaihdossa olisi hyvä tavoite. On huomioitava, että esimerkiksi lannoitteiden ja polttoaineiden hinnat ovat olleet laskussa, joka osaltaan alentaa liikevaihtoa. Kauppiaille on myös omia mittareitaan liiketoiminnan kannattavuuden seuraamiseksi. Perinteisen kateajattelun ja myynnin kasvun lisäksi on hyvin tärkeää varastojen hallinta sekä niiden kierron nopeus. Esimerkiksi yrityksen kotikunnan varastojen arvo voi olla hetkellisesti yli kaksi miljoonaa euroa. Yrityksen kassa ei riitä tavaravaraston rahoitukseen. Kauppiaan mukaan on olemassa merkkejä rahoituspuolen kiristymisestä. Korot ovat nousseet, ja ulkopuolisen rahoituksen saaminen yritykseen vaikeutuu koko ajan. Yritysrahoituksessa jopa 5 % kokonaiskorkoihin voidaan joutua varautumaan lähiaikoina. (Kauppias S. 2015)

Lisäksi palkkakustannusten on pysyttävä hallinnassa. Kauppiaiden arvion mukaan hyvä keskiarvo on, jos henkilökunnasta muodostuvat palkkakustannukset ovat alle 40 % liikevaihdosta. Tämä asettaa kovat tavoitteet myyjille, sillä kaupassa tarvitaan myös aina henkilökuntaa joka on myyntityön ulkopuolella kuten varastotyöntekijät, konttorityöntekijä ja autonkuljettaja. (Kauppias S. 2015)

## 4 KULJETUSVAIHTOEHTOJEN KULJETUSANALYYSI

Opinnäytetyön kohteena olevalle yritykselle on muodostunut ongelmaksi kuorma-autokuljetusten hoitaminen tehokkaasti ja taloudellisesti asiakasta unohtamatta. On todettu tarve pysähtymiselle, tiedonkeruulle, sekä reagoinnille nykytilanteeseen. Tavoitteena on saada toimiva kokonaisuus, joka on myös yrittäjälle mieleinen ja mahdollinen toteuttaa.

### 4.1 Lähtötilanne

Yrityksessä on yksi oma kuorma-auto kolmea kauppaliikettä kohden sekä yksi päätoiminen kuljettaja. Autolla kuljetetaan tuotteita kaupasta asiakkaille, sekä vastaavasti noudetaan myytävää tavaraa suoraan tavarantoimittajalta kaupalle. Maatalouden tilakokojen kasvaminen, sekä toimitukset rakennusliikkeille luovat tarpeen tavarankuljetukseen myös teollisuudesta ja tukkuliikkeistä suoraan asiakkaille. Kaikkea tavaraa ei ole mielekästä varastoida kaupalle jos se ei ole välttämätöntä.

Maatalouskaupassa tyypillisiä kuljetettavia tuoteryhmiä ovat peltolannoitteet, eläinten rehut, kasvinsuojeluaineet, säilöntäaineet ja muut kemikaalit, siemenet, ja voiteluaineet. Rautakaupan kuljetukset puolestaan keskittyvät rakennusteräksiin, puutavaraan, eristeisiin, rakennuslevyihin ja muihin tuotteisiin joita asiakkaan ei ole itse mielekästä tai edes mahdollistakaan itse kuljettaa. Osa kuljetuksista on vaarallisten aineiden kuljetuksia. Niitä ovat osa lannoitteista, kasvinsuojeluaineet sekä säilöntäaineet. Autossa on nosturi, jolla kuorma voidaan tarvittaessa lastata ja purkaa. Auton kantavuus on kahdeksantuhatta kiloa. Lavan pituus on 6 metriä, ja leveys 2,4 metriä.

Kuljetukset pyritään hoitamaan arkisin normaalin työajan puitteissa. Sesonkiaikana on tyypillistä että ajot ruuhkautuvat ja joudutaan turvautumaan ulkopuolisen kuljetusliikkeen palveluihin.

## 4.2 Toteutus ja tiedonkeruu

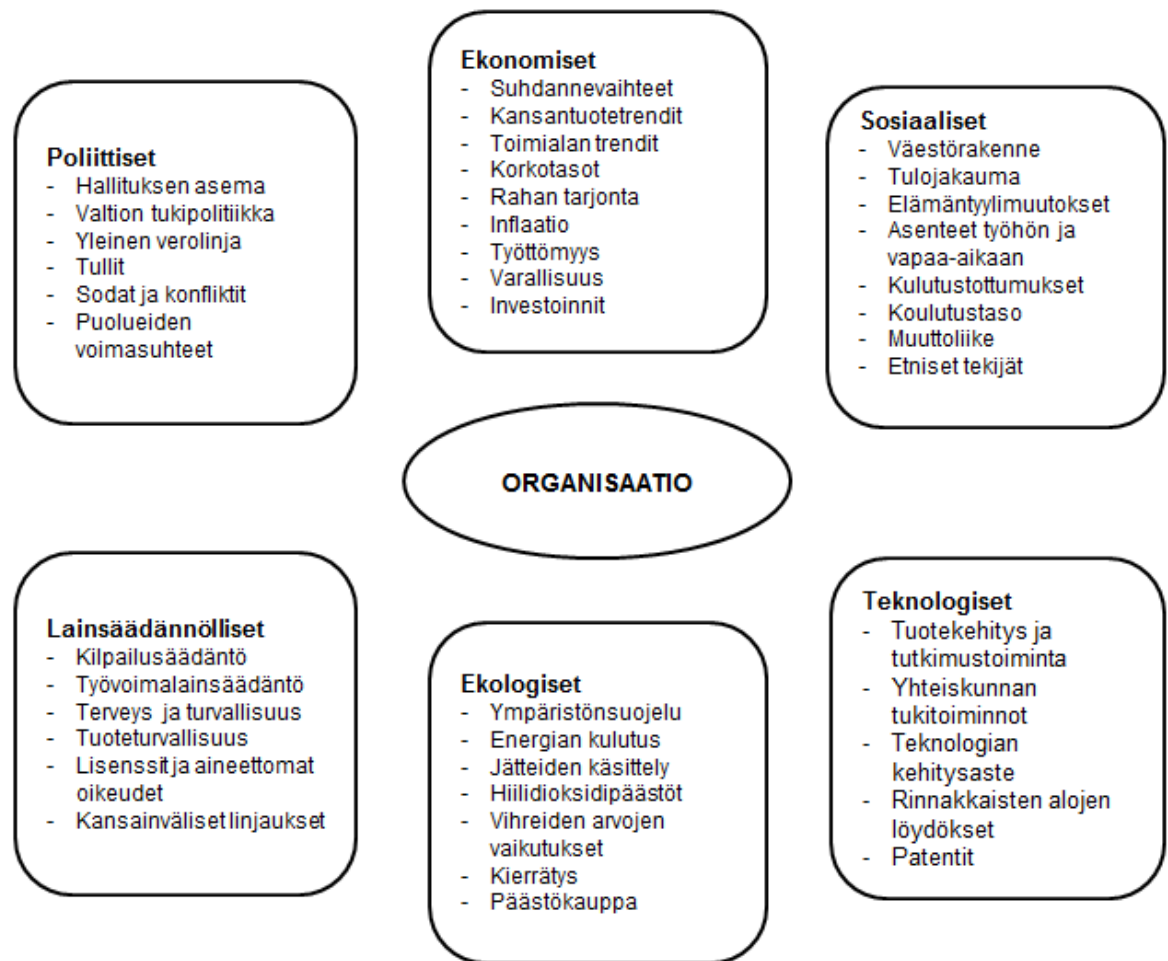
Tavoitteena on löytää yritykselle parhaiten sopiva tapa hoitaa kuljetukset nyt ja tulevaisuudessa. Yritykselle annetaan toimenpide-ehdotus tehdyn selvityksen pohjalta. Tarkoitus on antaa yritykselle useampi kuin yksi vaihtoehto. Päätöksen avuksi annetaan kustannuslaskelma perusteluineen. SWOT ja PESTE –analyysien avulla pyritään tarkistelemaan toimenpide-ehdotuksen taustoja mahdollisimman laaja-alaisesti.

## 4.3 Peste-analyysi

PESTEL on strateginen työkalu, jonka avulla analysoidaan poliittisia (Political), ekonomisia (Economic), sosiaalisia (Sociological), teknologisia (Technological), ekologisia (Environmental) ja lainsäädännöllisiä (Legal) tekijöitä tutkittaessa organisaation toimintaa (CIPD, [viitattu: 13.2.2016]; Vuorinen 2013, 220).

Muita samantyyllisiä analyysseja ovat muun muassa ETPS, STEP, PEST, ja STEEPLE (ylimääräinen E tulee sanasta Ethical eli eettinen) (CIPD, [viitattu: 13.02.2016]).

Kuviossa 5 on tarkempi näkemys mitä vertailukohteita PESTEL -analyysin jokainen osa-alue sisältää.



Kuvio 5. PESTEL -analyysin vertailukohteet (Vuorinen 2013, 222).

Tässä opinnäytetyössä keskitytään PESTE -analyysiin. Tutkimuskohdetta tarkastellaan poliittisen, ekonominen, sosiaalisen, teknologian ja ekologian (ympäristön) näkökulmasta. Yrittäjät joutuvat tasapainoilemaan lähinnä talouden, politiikan ja etiikan välillä ratkaisuja tehdessään.

#### 4.4 Pestel-analyysi case-yrityksestä

##### **Poliittinen ympäristö:**

Ympäröivän yhteiskunnan suhtautuminen yrittäjyyteen on ratkaisevaa tulevaisuudessa. Onnistuuko yhteiskunta ja poliittiset päättäjät tässä tavoitteessa? EU-tasolla tapahtuvat päätöksenteot vaikuttavat lopulta suurimpaan osaan yrityksistä, sen vuoksi suomalaisilla pitäisi olla selvä tavoite ja tahtotila omien asioiden eteenpäin viemiseen. Kuntatasolla tehtävät päätökset vaikuttavat suoraan paikallisiin



yrittäjiin. Kuntaliitoksen vaikutukset yrityksen kotikunnassa ovat vielä epäselviä, koska liitos on ollut voimassa vasta lyhyen aikaa. Havaittavissa on kuitenkin yrittäjyyttä tukevia toimia joita ovat esimerkiksi toimitilojen tarjoaminen yrityskäyttöön sekä uudet, kunnan tarjoamat teollisuustontit.

Kauppiasyhteistyö ja kokemusten vaihdon lisääminen säännöllisten palaverien muodossa on myös hyvä tavoite. (Kauppias S. 2015)

Valtion toteuttama yhteisöveron lasku on osaltaan helpottanut yrittäjien toimintaa. Kiinteistöverot myös hieman laskivat kuntaliitoksen myötä (Kauppias S. 2015)

Kuorma-auton kuljettajilta vaadittava ammattipätevyys tuo yrittäjälle uusia haasteita. Aiemmin riitti, että kuorma-auton kuljettajalla oli vähintään C-luokan ajokortti. Silloin voitiin hoitaa välttämättömät kuljetukset jonkun muun työntekijän toimesta esimerkiksi sairauslomien ja kesälomien aikaan. Nyt se on kiellettyä, mikäli kuljetukset liittyvät työnantajayrityksen toimintaan. Kielto tavaroiden kuljettamisesta ilman ammattipätevyyttä koskee myös yrityksen omistajaa.

### **Ekonominen ympäristö:**

Rahoitusmaailmassa on paljon riskejä tällä hetkellä. Kustannustehokkuus ja tuotavuus korostuvat entisestään. Kilpailija on liittynyt osaksi isompaa, kansainvälistä konsernia. Tämä luo haasteita ja kiristää kilpailuasemaa entisestään. Kilpailua kiristävät myös alalle tulleet uudet toimijat. Luottoriskit myyntisaatavien kotiuttamisessa kasvavat, ja varsinkin maatalousasiakkaiden maksuvalmius heikkenee. Rahoitus on kuitenkin toistaiseksi melko edullista alhaisesta korkotasosta johtuen. Ratkaiseva merkitys yrityksen kotikunnan alueella on rakentajien ja maataloustuottajien tulevaisuuden näkymillä. Varsinkin maataloustuottajat ovat kovien rakennuudistusten kohteina, ja erityisesti sikatalous on kustannuskriisissä. Tämä vaikuttaa suoraan kaupan toimintaan kun investoinnit jäävät tasolle, jossa ainoastaan välttämättömät tuotantopanokset hankitaan. Toimivat rahoitusratkaisut esimerkiksi rakentajille tulevat olemaan tärkeitä. Toiminnan painopiste on enemmän vanhan korjaamista kuin uuden rakentamista. Rahoitusriskin hallitsemiseksi erilaisia rahoitusvaihtoehtoja tulisi tarjota asiakkaille aktiivisemmin.

Erityistä huomiota tulee kiinnittää varaston arvon kurissapitoon, koska sillä on suoria vaikutuksia yrityksen maksuvalmiuteen. Esimerkiksi lannoitemarkkinat ovat muuttuneet aiempaa epävakammiksi. Se tuo mukanaan nopeita hinnanmuutoksia ostettavien tuotteiden hintoihin. Lannoitteet ovat yksi suurimpia tuoteryhmiä maatalouskaupan liikevaihdosta, siksi ostojen ajankohtaan tulee kiinnittää huomiota.

Yrityksessä on tehty niukasti investointeja viime vuosien aikana. Tämän vuoksi investointitarpeet voivat patoutua, ja muuttua välttämättömiksi liian nopeaan tahtiin. Investointeja tulevaisuuteen olisivat varastojen peruskorjaukset ja nykyaikaistaminen sekä muu rakennusten peruskunnostaminen.

### **Sosiaalinen ympäristö:**

Kauppaliikkeiden on lunastettava paikkansa kilpailussa. Asiakkaan mielikuva ohjaa siihen, mistä hankinnat tehdään. Kaikilla paikkakunnilla, joissa case-yrityksellä on kauppa, väestö ikääntyy ja maatalouden tilakoot kasvavat. Esimerkiksi isommat tilakoot edellyttävät kaupalta enemmän business to business -tyyppistä kaupankäyntitapaa. Kauppias näkee yhtenä ongelmana muuttotappiot kuntatasolla. Tähän kehitykseen toivotaan muutosta. Sosiaalista mediaa ovat monet kauppaliikkeet hyödyntäneet menestyksekkäästi, ja sillä olisi mahdollista tavoittaa pienillä kustannuksilla iso joukko ihmisiä. Sosiaalisessa mediassa mukanaolo vaatii kuitenkin osaamista, aktiivisuutta ja oikeanlaista pelisilmää. Sähköpostirekisterin kerääminen, ja aktiivisempi yhteydenpito asiakkaisiin tulee olemaan myös perinteisen kivijalkakaupan toimintamalli. Suomalainen alkutuotanto kaipaa enemmän markkinoiden arvostusta. Mikäli kuluttajat ostaisivat enemmän kotimaisia tuotteita ulkomaalaisten tuotteiden sijaan, koko elintarvikeketju voisi paremmin. (Kauppias S. 2015)

### **Teknologinen ympäristö:**

Kaupan perustoiminnot, kuten tietoliikenne ja kommunikointi eri tahojen kesken kehittyvät koko ajan voimakkaasti. Tässä muutoksessa on välttämätöntä olla voimakkaasti mukana. Ketjulla on iso rooli ja riittävästi voimavaroja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Tulevaisuudessa tullaan panostamaan verkkokauppaan, mutta se koetaan melkoiseksi haasteeksi perinteisellä rauta- ja maatalouskaupan alal-

la. Pilottihankkeiden myötä saadaan arvokasta kokemuspohjaa ja osaamista toiminnan kehittämiseen. Yrityksessä otetaan käyttöön järjestelmä, joka antaa automaattisen ehdotuksen tuotteen tilaamiseksi kun tietty määrä varastossa alittuu. (Kauppias S. 2015)

### **Ekologinen ympäristö:**

Myös kauppaliikkeiden on voitava olla osa ekologista ketjua pellolta kuluttajien ruokapöytään. Kauppaliikkeiden on voitava toimia suunnannäyttäjinä koko elinkeinossa. Ostajat arvostavat yhä enemmän ekologisia arvoja, ja tämä on syytä huomioida kaupan toimintaa suunniteltaessa. Kotimaisuuden arvostaminen ja esimerkiksi näyttäminen muokkaa myös kuluttajien ostokäyttäytymistä. Lähiruoka ja luomutuotanto ovat jälleen vahvassa nosteessa. Case-yritys on ympäristökauppa, jossa esimerkiksi jätteiden lajittelu hoidetaan tiettyjen ohjeiden ja pelisääntöjen mukaan. Valaistuksessa tullaan myös siirtymään led –tekniikkaan joka säästää merkittävästi valaistuksesta aiheutuvia kustannuksia. (Kauppias S. 2015)

## **4.5 SWOT-analyysi**

SWOT-analyysi on ollut pitkään yksi suosituimmista yksityisistä strategiatyökaluista. Swot analyysin kautta vertaillaan yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Analyysin kautta pyritään saamaan selkeä kokonaiskuva oikeiden strategisten valintojen ja toimintasuunnitelman tueksi. SWOTissa on neljä osa-aluetta S (vahvuudet), W (heikkoudet), O (mahdollisuudet) ja T (uhat). SWOT on aina subjektiivinen, tekijänsä näköinen tuotos (Vuorinen 2013, 88-89).

SWOTin teossa pitäisi välttää pinnallisuutta ja latteuksia. Tavoitteena on ryhdikäs toimintasuunnitelma. SWOT analyysi voidaan tehdä myös erilaisille skenaarioille, jolloin voidaan vertailla eri toimintatapojen vaikutuksia yrityksen toimintaan. (Vuorinen 2013, 93-94).

## 4.6 SWOT-analyysi case-yrityksestä

### Vahvuudet

- Vahva paikallinen toimija, yhdistelmäkauppa.
- Hyvä paikallistuntemus.
- Myymälä, josta tuotteen saa heti mukaan.
- Asiakkaiden tuntema ostospaikka.
- Ammattitaitoinen henkilökunta, paljon erikoisosaamista
- Monipuolinen valikoima pienelle paikkakunnalle
- Kolmen eri liikepaikan synergiaedut.
- Keskusliike toiminnan ja palvelujen kehittäjä.
- Keskusliikkeen koetila on edelläkävijä monissa viljelyn lajikekokeissa.
- **Heikkoudet**
- Vanha kiinteistö jossa on paljon korjattavaa ja parannettavaa.
- Alimittainen kuljetuskalusto (mitat ja kantavuus)
- Varastotilojen tehoton käyttö (järjestys, suunnitelmallisuus puuttuu joskus)
- Satunnainen varastohävikki.

### Mahdollisuudet

- Kolmen kaupan yhteistyö
- Keskusliike vahva osaaja tukiorganisaationa
- Kauppiasvetoista kauppaa arvostetaan paikallisena toimijana
- Alueella on vahvaa, perinteistä maataloutta kauppojen läheisyydessä.
- Rakentaminen melko vilkasta kaikkien kauppojen alueella
- Mahdollista olla edelläkävijä rauta- ja maatalouskaupan verkkokaupan kehittämisessä
- Mahdollisuus mukauttaa kauppaa ja sen valikoimaa nopeastikin kysynnän mukaan
- Mahdollisuus kasvattaa asiakaskuntaa
- Sosiaalisen median täysipainoisen hyödyntämisen kautta lisäasiakkaita
- Helppo yhteydenpito asiakkaisiin eri viestintävälineillä.

## Uhat

- Vaikea löytää osaavaa henkilökuntaa
- Henkilökunnan eläköityminen
- Rahoitussaatavien kasvu, rahoitusvaikeudet
- Rahoituskriisin mahdollisuus EU –tasolla
- Rakentamisen hiipuminen, maatalouselinkeinon heikko tilanne valtakunnallisesti
- Kilpailun kiristyminen entisestään, katetason huonontuminen
- Verkkokauppa ja suoramyynä valtaavat perinteisiä markkinoita.

## 4.7 Tavoitetila

Tavoitteena on löytää kuljetusmuoto, joka palvelee asiakkaita, mutta on myös kustannustehokas vaihtoehto yritykselle. Yrittäjän huolena ovat oman kaluston kustannukset, sekä tuotteiden toimittaminen asiakkaille ilman varsinaista rahtiveloitusta. Yleisellä tasolla halutaan selventää kuljetuskustannusten rakennetta. Tällä hetkellä myyjillä ei ole käytössään varsinaista rahtitaulukkoa mistä ilmenee välittömät kuljetuskustannukset. Selkeän ohjeistuksen pohjalta olisi helpompi määrittää asiakkaan maksama rahti, tai laskea se suoraan tuotteen hintaan. Lisäksi tavoitteena on yhdenmukainen rahtihinnoittelu, joka on tähän asti ollut myyjän oman harkinnan varassa. Yrittäjän kanssa tehtyjen selvitysten pohjalta todettiin, että rahtikustannuksia ei edes aina lasketa tuotteen hintaan mukaan. Yrittäjän tavoite on, että rahtikustannukset veloitetaan aina jatkossa asiakkaalta. Yrittäjän oman arvion mukaan kilpailijat toimivat niin, että rahti laskutetaan kaikissa tapauksissa. Lisäksi mahdollisia ylitöitä halutaan vähentää. (Kauppias S. 2015)

## 4.8 Toimenpide-ehdotus

Selvitysten pohjalta päädytään esittämään kolmea erilaista vaihtoehtoa, joiden vahvuuksia, heikkouksia ja kustannusrakennetta kuvataan seuraavissa kappaleissa. Annettujen vaihtoehtojen pohjalta yrittäjän on helpompi tehdä päätöksiä kuljetusten hoitamiseksi tulevaisuudessa. Seuraavaksi kuvatut vaihtoehdot käydään

yrittäjän kanssa huolella läpi. Toimintasuunnitelma annetaan sen hypoteesin pohjalta, että järkevin tapa kuljetusten hoitamiseen on oma kuorma-auto ja tarpeeseen ostettu ulkopuolinen kuljetuspalvelu. Annetut vaihtoehdot poikkeavat paljon toisistaan, mutta ovat kaikki toimivia malleja ja eri sovelluksin käytössä muissa saman toimialan liikkeissä.

#### **4.8.1 Vaihtoehto yksi**

Myydään oma auto pois. Nykyinen kuljettaja siirtyy eläkkeelle, tai vaihtoehtoisesti varastotoimintojen pariin. Ulkoistetaan yrityksen kaikki kuljetukset. Etsitään ja kilpailutetaan eri kuljetusyrittäjiä joilla on tarvittava kalusto ja paikallistuntemus jopa asiakastasolla. Kilpailutuksen jälkeen tehdään sopimus case-yrittäjän parhaaksi katsomakseen ajaksi.

##### **Hyvää:**

Oman kaluston huolto ja ylläpito jää pois. Yrittäjän ei tarvitse varautua kaluston uusimiseen, eikä myöskään käyttää resursseja henkilöstön kouluttamiseen. Kuorma-auton kuljettajalla on oltava ammattipätevyys, joka vaatii erillisen koulutuksen. Tässä vaihtoehdossa ammattipätevää kuljettajaa ei tarvitse palkata. Kustannusten ennakointi olisi helpompaa. Kuljetuspalveluja ostava yritys maksaa vain tarvitsemastaan palvelusta. Yrittäjällä on selkeästi tiedossa, paljonko tuotteiden kuljetus paikasta toiseen maksaa. Kun kuljetuskustannukset ovat tiedossa, on ne helpompi veloittaa suoraan asiakkaalta.

##### **Haasteet:**

Yritys on ulkopuolisen palvelun varassa. Kuljetusyrittäjä on samalla yrityksen käyntikortti, joten myös palveluasenne on oltava kunnossa. Kuljetuskustannukset voivat nousta korkeiksi sesonkeina kun joudutaan ajamaan paljon. Ulkopuolinen kuljetusyrittäjä ei tekisi itse kuormia varastolla, vaan kuormien teko ja suunnittelu vaatisi resursseja yritykseltä itseltään. Tässä vaihtoehdossa jouduttaisiin todennäköisesti palkkaamaan yksi henkilö lisää varastolle. Kuljetusyrittäjä laskee luonnolli-

sesti toiminnalleen katetta, jolloin lyhyellä aikavälillä on painetta saada kohonneita kuljetuskustannuksia myös hintoihin. Tämän seurauksena hintakilpailussa pärjääminen vaikeutuu, sillä asiakas seuraa tuotteen hintaa perille toimitettuna ja vertailee sitä muihin kilpailijoihin.

### **Kustannukset:**

Aiempien kokemusten ja alustavien kyselyjen pohjalta ulkopuolinen kuljetusyrittäjän käyttö maksaisi noin 60 euroa tunnilta ilman arvonlisäveroa. Tarvekartoituksen mukaan koko yrityksessä kuljetusyrittäjän palveluita tarvittaisiin keskimäärin 3,5 päivää viikossa. Tällä tavalla päästäisiin hieman nykyistä tehokkaampaan ajosuoritteeseen tai pysyttäisiin vähintään nykytasolla, sillä kuormat olisivat suurempia ja edestakaista ajoa tulisi vähemmän. Vuodessa kuljetusyrittäjälle maksettavia tunteja tulisi noin 1260. Kustannukset ovat tällä laskutavalla noin 75600 euroa. Lisäkustannuksia tulee myös kuormantekoon käytetyistä varastomiehen lisätyötunneista tai jopa uuden henkilön palkkaamisesta vuodessa noin 6000 euroa. Tässä esimerkissä laskentapohjana on kauppiaan arvio 30000 euron vuosittaisesta kustannuksesta, joka syntyy varastomiehen palkasta. Summa sisältää työnantajan sivukulut. Lisäksi varastomiehen työpanoksesta menisi noin 20 prosenttia kuormien tekoon ja suunnitteluun. Tämän vaihtoehdon kustannukset vuositasona ovat noin 81600 euroa ilman arvonlisäveroa (Kauppias S. 2015)

#### **4.8.2 Vaihtoehto kaksi**

Hoidetaan kaikki kuljetukset omalla kuorma-autolla. Vanha kuorma-auto joudutaan uusimaan, koska sillä on paljon ajettu ja se on todettu kooltaan alimittaiseksi ajosuoritteeseen nähden. Tässä vaihtoehdossa vanha kuorma-auto myydään pois, ja tilalle hankitaan käytetty, vaatimukset täyttävä kolmella akselilla varustettu kuorma-auto. Uuden auton hankintaa ei katsota yrityksen tarpeeseen soveltuvaksi lähinnä korkean hankintahinnan vuoksi. Lisäksi on huomioitava, että hankittavassa autossa tulee olla nosturi tavaroiden lastaamiseksi ja purkamiseksi. Hankittavan auton ikä tulisi olla alle viisi vuotta ja ajokilometrit alle kaksisataatuhatta. Vuodes-

sa autoon tulisi kilometrejä noin viisikymmentätuhatta, jolloin auton laskennallinen käyttöikä olisi maksimissaan noin kymmenen vuotta. On myös huomioitava, että pelkät ajetut kilometrit eivät kerro auton todellista käyttömäärää. Tavarantoimitukseen kuuluu paljon nosturin käyttöä ja auton tekniikka rasittuu jo paikallaan ollen kuormaa lastattaessa tai purettaessa. Kuorma-auton hankinnan kriteereistä on haastateltu yrityksen omistajaa, kuunneltu hänen kokemuksiaan ja toiveitaan. Lisäksi haastateltiin myös Seinäjoella toimivaa yrittäjää, jonka kuljetustoiminta perustuu oman auton käyttöön. Yhteistinen mielipide haastateltavilla oli juuri vähän käytetty, hyvin varusteltu auto, joita on myynnissä hyvin eri toimijoiden kautta. (Kauppias S. ja Kauppias T. 2016)

### **Hyvää:**

Auto on aina tarvittaessa yrityksen omassa käytössä. Omistajan eli yrittäjän intressi määrittää ajot. Omaan henkilökuntaan kuuluva kuljettaja hoitaa kuormien suunnittelun ja lastaamisen itsenäisemmin kuin ulkopuolinen yrittäjä. Vanhalla, totutulla käytännöllä olisi helppo jatkaa. Oletettavasti toiminnan muuttaminen tilanteen mukaan olisi helpointa, samoin palvelun voidaan olettaa säilyvän parhaalla tasolla.

### **Haasteet:**

Kaupalle muodostuvat kuljetusten kokonaiskustannukset ovat vaikeampia hahmottaa. Auton huoltoon ja korjauksiin on varauduttava. Yrittäjä joutuu myös uusimaan auton säännöllisin väliajoin. Autosta aiheutuu kuluja, vaikka se ei liikkuisikaan. Sesongin aikaan, varsinkin keväällä kuljettajalle tulisi melko runsaasti ylitöitä. Henkilökunnan pitäisi olla tietoisia kaupalle muodostuvista kuljetuskustannuksista. Kaupalla tulisi olla rahtitaulukko ja yhteisesti sovitut säännöt joita kaikki noudattavat.

Kuljettajalta vaaditaan lain nojalla ammattipätevyys, joka aiheuttaa haasteita yrittäjälle. Nykyään ei ole mahdollista, että joku muu yrityksen henkilökunnasta toimii autonkuljettajana esimerkiksi sairaustapauksessa tai lomien aikaan. Kurssimuotoinen kuorma-autonkuljettajan ammattipätevyyskoulutus maksaa noin 950 euroa sisältäen arvonlisäveron. Tämä edellyttää koulutettavalta aiempaa, hyväksyttyä näyttöä ammattiosaamisesta. Koulutus sisältää ajoneuvotekniikkaa, lainsäädäntöä, sekä esimerkiksi kuorman sitomisen koulutusta. Lisäksi perehdytään turvalli-



suuteen liittyviin asioihin kuten ensiapu ja toimiminen onnettomuustilanteissa. (SEDU, [Viitattu 26.3.2016]., Kauppias S. 2015)

### **Kustannukset:**

Kuljettajan kiinteät palkkakustannukset ovat noin 42000 euroa vuodessa. Lisäksi tehdyistä ylitöistä tulee lisäkustannuksia noin 4400 euroa vuodessa. Kuorma-auton ylläpito, vakuutukset ja korjaukset ovat maksaneet pitkän keskiarvon mukaan noin 4800 euroa vuodessa. Polttoainekustannukset ovat olleet keskimäärin 6800 euroa vuodessa. Näiden kustannusten lisäksi tulisi hankittavaksi uudempi ja parempi auto, jonka voidaan olettaa palvelevan yrityksen kuljetustarpeita noin 10 vuotta. Kauppiaiden käytössä olevan kaluston hankintahinta on ollut noin 30000-45000 euroa, sillä hyvin harvoin ostetaan täysin uutta autoa. Kun tämä hankinta jaetaan kymmenelle vuodelle, tulee jokaiselle vuodelle 4000 euroa kulua, joka on varattava kaluston uusintaan. Vanhasta autosta oletetaan saatavan myyntituloa noin 10000 euroa. Tämä vaihtoehto on edullisin, mutta ajosuorite jää riittämättömäksi edelleen vaikka autoa suurennetaan. Kustannukset tämän vaihtoehdon pohjalta ovat noin 62000 euroa vuodessa ilman arvonlisäveroa.

### **4.8.3 Vaihtoehto kolme**

Kolmantena vaihtoehtona on käyttää olemassa nykyistä kuorma-autoa yrityksen kuljetuksiin. Tässä vaihtoehdossa pienempi, vanhempi ja edullisempikin auto on riittävä. Kuljetusten tehostamiseksi ostetaan ulkopuoliselta kuljetusyrittäjältä ne palvelut, joita eri tilanteissa tarvitaan.

### **Hyvää:**

Kuljettaminen olisi tehokasta, ja oikein suunniteltuna taloudellista. Omalla autolla ajetaan kevyemmät ja tavanomaisimmat kuljetukset. Isommat, painavammat ja enemmän lavatilaa vaativat kuljetukset toteutettaisiin ulkopuolisen kuljetusyrittäjän kalustolla. Tehokkuus olisi hyvä, koska voidaan käyttää sopivinta kuorma-autoa tilanteen mukaan. Asiakkaan kokemus kaupan palvelusta olisi todennäköisesti positiivinen, koska kuljetukset toimisivat kiireisenäkin aikana paremmin. Isompi kuorma-auto voitaisiin pyytää ajoon vain tarvittaessa.

**Haasteet:**

Tämä toimintamalli vaatii huolellista ajojen suunnittelua. Jos ajetaan kahdella autolla, on molemmille saatava mahdollisimman suuri käyttöaste. Yrityksen pitäisi tehdä laskelmat, pidetäänkö vanha auto omassa käytössä vai vaihdetaanko se uudempaan. Jos oma auto pidetään, tulee muistaa sen käytön rajallisuudet. Kuormatila on pieni, samoin kantavuus. Todennäköisesti ei olisi mielekästä investoida uudempaan autoon ja samalla ostaa kuljetuspalveluita ulkopuoliselta.

**Kustannukset:**

Tämän vaihtoehdon kustannukset ovat seuraavassa osiossa 4.9.

**4.9 Kustannuslaskelma-arvio vaihtoehdolle kolme**

Tässä laskelmassa yrityksen oma kuorma-autonkuljettaja on palkattuna koko ajan. Tavoitteena on, että ulkopuolinen kuljetusyrittäjä on ajossa sesongin aikaan, jolloin yrityksen oman kuljettajan ei tarvitse tehdä ylitöitä. Alla keskiarvolaskelmat, joissa on huomioitu oman auton polttoainekustannusten pieneneminen. Laskelmat tehty arvonlisäverottomin hinnoin.

Kuljetuspalveluiden vuorokausikustannus	60€/h x 7,5h =	450€
Kuljetuspalveluiden vuosikustannus, kun ajetaan 7pv/kk, ja 12kk/vuodessa, osuus kokonaissuoritteesta 33%	(7x12) x 450€ =	37800€
Oman auton kiinteät vuosikustannukset, joissa huomioitu 33% pienentyneet polttoainekustannukset		9290€
Autonkuljettajan palkkakulut ilman ylitöitä		42000€
Kokonaiskustannukset, jossa oman auton suorite kokonaisuudesta noin 66% ja ulkopuolisen kuljetusyrittäjän noin 33%		89090€

#### 4.10 Ohjeistus myyjille asiakasrahdin laskentaan

Riippuen, miten kuljetukset yrityksessä tullaan hoitamaan, ovat kuljetuskustannukset vuodessa suunnilleen 62000 euron ja 89000 euron välillä. Kiinteä tonnirahti on vaikea toteuttaa, sillä kuljetukset ovat hyvin monimuotoisia. Asiakkailta perittävillä rahdeilla ei voitane kattaa kaikkia kuljetuskustannuksia. Ehdotetaan, että otetaan käyttöön toimitusmaksut joka määräytyvät seuraavasti.

1. Asiakkaalta veloitettava rahti on 75 euroa toimituksesta yhteen paikkaan, kun etäisyys toimipaikasta on alle viisitoista kilometriä
2. Asiakkaalta veloitettava rahti on 95 euroa toimituksesta yhteen paikkaan, kun etäisyys toimipaikasta on yli viisitoista kilometriä mutta alle 40 kilometriä

Edellä kuvatussa rahtiveloituksessa on ajatuksena että kuorma-autolla ajetaan täydellä kuormalla, ja jakopaikkoja on aina useampi yhdessä kuormassa. Myyjille annetaan kuitenkin mahdollisuus hinnoitella rahti myös toisin kilpailutilanteen tai jonkin muun tekijän vuoksi. Rahti kirjataan läheteelle ja myöhemmin laskulle omana rivinään, jolloin voidaan seurata rahallista ansaintaa. (Kauppias S. 2015)

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Päätöksenteko kuljetusten hoitamiseksi ei ole yksiselitteistä. Alustava arvio tutkimuksen alussa, että vaihtoehto 3 olisi järkevin, joudutaan ottamaan vielä uudelleen mietintään. Oma auto, jonka lisäksi ostetaan kuljetuspalveluja ulkopuoliselta, osoittautuu oletettua kalliimmaksi vaihtoehdoksi. Pelkästään toimitusten nopeuden ja toiminnan jouhevuuden kannalta tämä vaihtoehto olisi kuitenkin paras.

Yrityksen omalla kuljetuskalustolla toimittaessa ovat kustannukset edullisimmat. Mikäli tällä toimintatavalla jatkettaisiin, ei alkuperäinen ongelma kuljetuskapasiteetin riittämättömyydestä katoaisi. Nykyisessä toimintatavassa on myös riskejä enemmän, sillä valtaosa yrityksen kuljetuksista on yhden henkilön ja ajosuoritteeseen nähden alimittaisen kuorma-auton varassa.

Mikäli kuljetukset päädyttäisiin hoitamaan kokonaan ulkopuolisen kuljetusliikkeen toimesta, olisi se omaa autoa noin 31 prosenttia halvempi vaihtoehto. Ajatus koko toiminnan ulkoistamisesta kuulostaa melko houkuttelevalta vaihtoehdolta, varsinkin kun pysähdyttiin ajattelemaan kaikkia vaihtoehtoja erikseen ja ollaan läpikäyty eri vaihtoehtojen hyvät ja huonot puolet.

Mikäli yrittäjä päätyy vaihtoehtoon, jossa oman auton lisäksi ostetaan kuljetuspalveluja ulkopuoliselta toimijalta, on seuraavassa kappaleessa suunnitelma toteutukseen käytännön tasolla.

**Kolmannen vaihtoehdon toteuttaminen.** Esimerkiksi raskaat rakenneteräokset, paljon tilaa vaativat konekuljetukset ja siirtoajot toimipisteiden välillä tehdään ulkopuolisen kuljetusyrittäjän toimesta. Kuljetusyrittäjä hoitaa myös pääosin isompien erien, kuten puutavaran noudon teollisuudesta. Omalla autolla ajetaan lähinnä paikkakunta-kohtainen kevyt jakoajo keskimäärin kolmena päivänä viikossa. Ulkopuolisen kuljetusliikkeen laskennallinen tarve olisi 1,5-2 päivää viikossa. Voidaan todeta, että tässä toimintatavassa yhteenlaskettu kuljetuskapasiteetti kasvaa. Kii-reisenä aikana, huhti-toukokuussa, voidaan molempien autojen ajosuoritetta hetkeksi nostaa. Aiemmin toimittiin omalla autolla viisi päivää viikossa, nyt saman verran yhteensä molemmilla autoilla. Erona on toisen kuljetusyksikön parempi suorituskky. Tämä toimintatapa luo myös mahdollisuuden säätää liikkeellä olevan

kaluston määrä kulloisenkin tarpeen mukaan. Hiljaisena aikana ei ulkopuolista kuljetusyrittäjää tarvita, jolloin myös kustannusten syntyminen loppuu.

Kuljetusyrittäjän kanssa tehtävä sopimus tulee sitomaan molempia osapuolia. Yritys sitoutuu käyttämään kuljetusyrittäjän palveluita edellä mainitun määrän mukaisesti. Sovitaan myös mahdolliset poikkeamat ajosuoritteissa. Sopimus ja kuljetuskustannukset tarkistetaan aluksi kerran vuodessa.

Valittu vaihtoehto ei ole halvin, mutta yritykselle sen todetaan olevan toimivin. Ratkaisu luo edellytykset myös myynnin kasvulle, johon kuljetuskapasiteetti pystyy vastaamaan. Yrityksellä on ollut ongelmana suorittaa kuljetukset tehokkaasti, ja nopeasti. Oman auton käyttö vauhditettuna ulkopuolisen kuljetusyrittäjän tarjoamilla palveluilla antaa yritykselle liikkumatilaa. Kustannukset voivat olla esitettyä laskelmaa pienemmätkin mikäli ulkopuolisen kuljetusyrittäjän palveluita tarvitsisi osata vähemmän.

**Seuraava askel** parhaan ratkaisun löytymiseksi on kartoittaa mahdolliset kuljetusyrittäjät, käydä heidän kanssaan alustavia keskusteluja ja selvittää miten heidän tarjoama palvelu toimisi case-yrityksen tarpeisiin. Case-yrityksen oman kuorma-auton uusimista voisi myös harkita. Melko pieni, vähänkäytetty ja nosturilla varustettu auto voisi olla hyvä vaihtoehto, mikäli päädytään oman auton sekä lisäksi ulkopuolisen kuljetusyrittäjän käyttöön.

**Opinnäytetyön yleistettävyyys** on mahdollista samankaltaisten kauppaliikkeiden kesken. Tehdyssä tutkimuksessa keskityttiin vain yhden yrittäjän maatalousrautakaupan kuljetuksiin, mutta voidaan todeta että saadut tulokset ovat sovellettavain osin käyttökelpoisia myös muille saman alan yrityksille. Kuorma-autokuljetuksille on oma tarpeensa, ja ongelmaksi muodostuu valinta oman auton ja ulkopuolisen kuljetusyrittäjän välillä. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta myös, että suuntauksena on omasta kuorma-autosta luopuminen ja siirtyminen ulkopuolisten kuljetusliikkeiden asiakkaaksi. Jokainen kauppaliike on kuitenkin erilainen, jolloin valinta tehdään paikallisesti. Usein kuljetustavan valintaan saa vaikuttaa yrittäjä itse, mutta on myös yrityksiä joissa sovelletaan yhtä ja samaa käytäntöä kaikissa toimipaikoissa.

**Opinnäytetyön luotettavuus** on hyvällä tasolla, sillä haastattelut tehtiin suhteellisen laajasti ja tutkimusongelmaa pyrittiin lähestymään usealta suunnalta. Tutkimuksen haastattelut sujuivat vapaamuotoisuuden vuoksi melko helposti ja jouhevasti. Haastateltavien suurempi määrä tai haastattelujen jakaminen kahteen eri kertaan olisi voinut tuoda tutkimukseen vielä laajemman näkökannan.

**Opinnäytetyön tekijän havaintoja.** Opinnäytetyöhön liittyvät haastattelut onnistuivat hyvin. Haastatteluja voidaan kuvata mielenkiintoisiksi ja monipuolisiksi, sekä hyvin käytännönläheisiksi. Opinnäytetyön ohjaaja antoi suuntaa ja raameja miten opinnäytetyötä voitiin kehittää. Opinnäytetyö oli käytännönläheinen. Asetettu tavoitetilä oli helposti ymmärrettävissä. Empiirisen osion vertailu teoriaan oli mielenkiintoista, se auttoi ymmärtämään paremmin asioiden keskinäisiä riippuvuussuhteita. Ajanhallinta ja arkielämän kiireet toivat haasteita. Kun opinnäytetyön tekemisessä pääsee alkuun, on vaikein vaihe silloin ohitettu.

## LÄHTEET

- Ajovarma. 2016. Kuorma- ja linja-autonkuljettajan ammattipätevyys. [Verkkosivu]. Ajovarma [Viitattu 13.2.2016]. Saatavana: <https://www.ajovarma.fi/kuorma-ja-linja-autonkuljettajan-ammattipatevyys>
- Autoliikenteen työnantajaliitto ALT Ry. Ei päiväystä. Suomi elää pyörillä. [Verkkosivu]. ALT [Viitattu 14.2.2016]. Saatavana: [http://www.alt.fi/fin/kuljetusala\\_suomessa/](http://www.alt.fi/fin/kuljetusala_suomessa/)
- Berner 2016. Viljelijänberner. [Verkkosivu]. Berner [Viitattu 13.2.2016]. Saatavana: <https://viljelijanberner.fi/asiakaspalvelu/>
- Championing better work and working lives. 2016. [Verkkosivu] PESTLE analysis. CIPD [Viitattu 13.2.2016]. Saatavana: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/pestle-analysis.aspx>
- European logistics hub. 10.1.2014. 10 Considerations of a Smarter Supply Chain. [Verkkosivu]. Eulogisticshub [Viitattu 9.4.2016]. Saatavana: <http://www.eulogisticshub.com/blog/>
- Haapanen M., Vepsäläinen A.P.J. & Lindeman T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Helsinki: WSOY.
- Karrus K.E. 2001. Logistiikka. 3. uud. p. Helsinki: WSOY.
- Kaupan liitto. 2015. Kauppa lukuina. [Verkkosivu] Kauppa [Viitattu 20.2.2016] Saatavana: [http://kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/kauppa\\_lukuina](http://kauppa.fi/tietoa_kaupasta/kauppa_lukuina)
- Kaupan liitto. Ei päiväystä. Toimialat. [Verkkosivu] Kauppa [Viitattu 20.2.2016] Saatavana: [http://kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/toimialat](http://kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimialat)
- Kaupan liitto. 25.2.2016. Vähittäiskauppa supistui tammikuussa. [Verkkosivu] Kauppa [Viitattu 5.3.2016] Saatavana: [http://kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/vaehittaeiskauppa\\_supistui\\_tammikuussa\\_25499](http://kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/vaehittaeiskauppa_supistui_tammikuussa_25499)
- Kauppias S. 2015. Haastattelu 5.2.2015, 26.2.2015, 13.4.2015.
- Kauppias T. 2015. Haastattelu 13.4.2015.
- Kuka tarvitsee ammattipätevyyttä? 2015. [Verkkosivu]. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry. 13.2.2016. SKAL [Viitattu 13.2.2016]. Saatavana: <http://www.skal.fi/koulutus/koulutusesittelyt/ammattipatevyys>

Liikenne- ja viestintäministeriö. 17.12.2015. Kabotaasin määritelmää esitetään muutettavaksi. [Verkkosivu] LVM [Viitattu 14.5.2016] Saatavana: <http://www.lvm.fi/-/kabotaasin-maaritelmaa-esitetaan-muutettavaksi>

Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. 22.4.2016. Ajoneuvovero. [Verkkosivu] Trafi [Viitattu 14.5.2016] Saatavana: <http://www.trafi.fi/tieliikenne/verotus/ajoneuvovero>

Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. 16.1.2015. Ensirekisteröinnin jälkeinen autovero. [Verkkosivu] Trafi [Viitattu 14.5.2016] Saatavana: [http://www.trafi.fi/tieliikenne/verotus/ensirekisteroinnin\\_jalkeinen\\_autovero](http://www.trafi.fi/tieliikenne/verotus/ensirekisteroinnin_jalkeinen_autovero)

Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. 15.2.2016. Veron rakenne ja määrä. [Verkkosivu] Trafi [Viitattu 14.5.2016] Saatavana: [http://www.trafi.fi/tieliikenne/verotus/ajoneuvovero/veron\\_rakenne\\_ja\\_maara](http://www.trafi.fi/tieliikenne/verotus/ajoneuvovero/veron_rakenne_ja_maara)

Maaseutuvirasto Mavi. 3.3.2016. Kysymyksiä ja vastauksia kevään 2016 viljelijätukien maksuista. [Verkkosivu] Mavi [Viitattu 5.3.2016] Saatavana: <http://www.mavi.fi/fi/maksut-ja-valvonta/maksut/viljelijä/Sivut/Kysymyksiä-ja-vastauksia-tukien-maksusta-2016.aspx>

Maataloustuottajain keskusliitto MTK. 27.8.2015. Maatalouden kannattavuus. [Verkkosivu]. MTK [Viitattu 20.2.2016] Saatavana: [https://www.mtk.fi/maatalous/maatalouden\\_kannattavuus/fi\\_FI/maatalouden\\_kannattavuus/](https://www.mtk.fi/maatalous/maatalouden_kannattavuus/fi_FI/maatalouden_kannattavuus/)

Myymläpäällikkö. 2015. Haastattelu 25.3.2015.

Myyjä E. 2015. Haastattelu 13.5.2015.

Myyjä M. 2015. Haastattelu 25.3.2015.

Myymlänhoitaja V. Haastattelu 10.1.2016.

Raisioagro. 2016. Raisioagro Oy. [Verkkosivu] Raisioagro [Viitattu 6.3.2016] Saatavana: <http://www.raisioagro.com/yritysinfo>

Reimi V. & Saarela J. 2012. Logistiikan perusteita ammattikuljettajakoulutukseen. 3. tark. ja laaj. p. Helsinki: Opetushallitus

Ritvanen V. & Koivisto E. 2006. Logistiikka Pk-yrityksissä. Porvoo: WSOY Oppimateriaalit.

Sedu aikuiskoulutus Sedu. Ei päiväystä. Kuljettajan ammattipätevyyskoulutukset. [Verkkosivu] Sedu [Viitattu 26.3.2016]. Saatavana: <http://www.sedu aikuiskoulutus.fi/fi/Koulutustarjonta?vsf=61>



SKAL pähkinänkuoressa. [Verkkosivu]. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry. 2015. SKAL [Viitattu 13.2.2016]. Saatavana: [http://www.skal.fi/tietoa\\_meista/tietoa\\_kuljetusalasta](http://www.skal.fi/tietoa_meista/tietoa_kuljetusalasta)

SSO maatalous. 2011. Maatalouskaupan markkinaosuudet Suomessa. [Verkkosivu] SSO [Viitattu 19.4.2016]. Saatavana: <http://ssomaatalous.fi/attachements/2011-02-17T14-37-0238.pdf>

Sutinen M. & Antikainen A. 1996. Pk-yrittäjän käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry. 20.1.2015. Milloin tarvitset tavaraliikenneluvan. [Verkkosivu]. Helsinki: Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry, 2-4. [Viitattu 28.10.2015]. Saatavana: [http://www.skal.fi/files/14627/Milloin\\_tarvitset\\_liikenneluvan.pdf](http://www.skal.fi/files/14627/Milloin_tarvitset_liikenneluvan.pdf)

Suomen virallinen tilasto (SVT): Maatalouden tuotantovälineiden ostohintaindeksi [verkkojulkaisu]. ISSN=1797-6502. 4. Vuosineljännes 2015, Liitekuvio 1. Maatalouden hintaindeksit 2010=100, 1/2010–12/2015 . Helsinki: Tilastokeskus [Viitattu: 20.2.2016]. Saatavana: [http://www.stat.fi/til/ttohi/2015/04/ttohi\\_2015\\_04\\_2016-02-15\\_kuv\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/ttohi/2015/04/ttohi_2015_04_2016-02-15_kuv_001_fi.html)

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.

Yrittäjä. 2015. Haastattelu 2.6.2015

